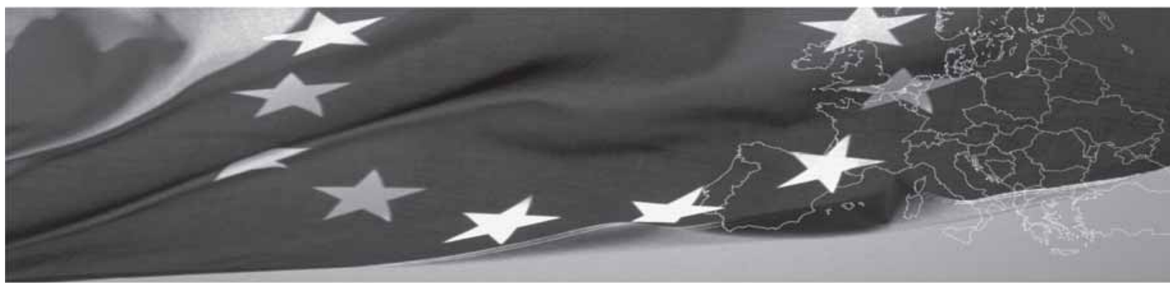
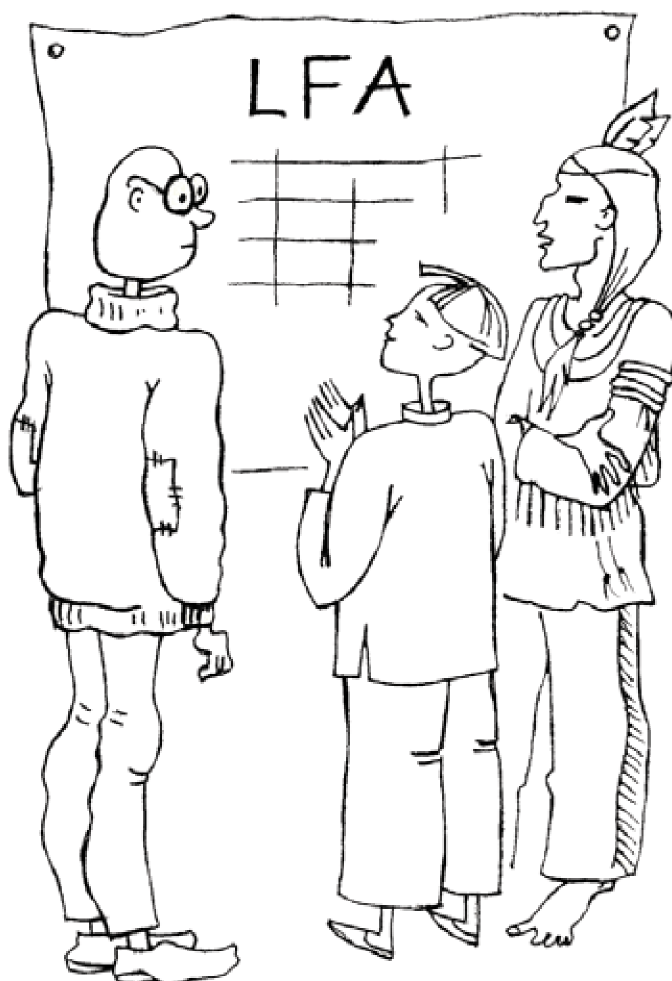


Готин С.В.
Калоша В.П.

Логико–структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности



УДК 005
ББК 65.290-2
Г 73

Готин С.В.
Г 73 Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С. В. Готин, В. П. Калоша. — Москва: ООО «Вариант», 2007. — 118 с.

ISBN 978-903360-05-5.

Пособие «Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности» посвящено рассмотрению широко распространенной в странах Европейского Союза методологии ЛСП для ее использования при разработке, реализации и планировании программ и проектов различных организаций, работающих в некоммерческой сфере.

Издание адресовано, прежде всего, руководителям и сотрудникам общественных организаций и инициатив, органов местной власти, учреждений образования и социальной сферы Республики Беларусь, использующим в своей работе проектный подход и желающим развивать международное сотрудничество.

Данное пособие издано в рамках проекта: «Поддержка развития потенциала и сетевого сотрудничества беларусских общественных объединений и местных органов власти», целью которого является стимулирование развития взаимодействия беларусских общественных организаций и местных органов власти, а также расширение возможностей их сотрудничества с партнерскими организациями из других европейских стран в различных программах и инициативах под эгидой Европейского Союза.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-903360-05-5

Редакторы — А. В. Дергай, В. В. Величко, Т. Г. Пошевалова.
Иллюстратор — А. В. Дергай.

Framework contract beneficiaries
EUROPEAID/119860/C/SV/multi
Lot # 7 : Culture, Governance and Home Affairs

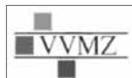
B.6. Enhancement of the role of civil society

Support to the capacity building and networking of Belarusian Non Governmental Organizations and Local Authorities



Project funded under the European Union’s External Aid Programme

Prepared by:
VVMZ, Consortium Member of Atos Origin Belgium SA Consortium



Consulting Company Atos Origin Belgium SA
www.atosorigin.be, lot7@atosorigin.com



VVMZ spoi.s.r.o, Slovak Republic
www.vvmz.com, framework@vvmz.com

ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!

Мы рады возможности представить вашему вниманию пособие по логико-структурному подходу – первое руководство подобного рода, от первой до последней страницы написанное и изданное беларусскими авторами, консультантами по организационному развитию и управлению проектами.

Методология ЛСП широко известна и используема во многих странах мира. По этой теме вышло в свет немало книг, пособий и руководств, написанных опытными консультантами и экспертами. К сожалению, большинство из этих работ было доступно лишь тем, кто владеет английским языком. Однако проблема языка – не единственная и не самая главная. Более доступные нам русскоязычные издания, посвященные данной методологии планирования, управления и оценки, чаще всего являются лишь прямым переводом их англоязычных аналогов и не дают возможности «вписать» это содержание в контекст современной ситуации нашей страны и образа мышления.

Каким образом подойти к ЛСП, чтобы перестать рассматривать эту методологию как инородную, не имеющую корней в нашей реальности? Как переосмыслить данный инструмент планирования на беларусском материале, местных проблемах и вызовах, опыте работы с организациями нашей страны и ряда стран-соседей? Как избежать излишней теоретизации, сохранив ориентированность пособия на практику, и в то же время не упростить содержание до банальных рекомендаций. Именно эти вопросы стояли перед авторами в качестве основных вызовов. С нашей точки зрения, им блестяще удалось справиться с задачей и в значительной степени сделать ЛСП доступной и понятной методологией для ее использования беларусскими организациями.

Имея многолетний опыт работы с общественными объединениями Беларуси, мы вынуждены констатировать, что многие наши коллеги снижают потенциал и эффективность деятельности своих организаций, не уделяя должного внимания вопросам организационного развития и профессионального проектного менеджмента. Многие по-прежнему часто работают «на авось», считают бессмысленным долгосрочное планирование, пренебрегают вопросами маркетинга и пиара, ссылаясь на сложность и непредсказуемость внешних условий. Со своей стороны, мы готовы вновь и вновь доказывать, основываясь на опыте собственных НПО, что в нестабильной среде важность работы с обозначенными выше вопросами только увеличивается. Именно поэтому логико-структурный подход – не просто привнесенный извне опыт управления и развития, но и жизненно необходимый инструмент совершенствования деятельности любой современной беларусской организации.

Данное пособие выходит в свет в рамках проекта: «Поддержка развития потенциала и сетевого сотрудничества беларусских общественных объединений и местных органов власти», целью которого является стимулирование развития взаимодействия беларусских общественных организаций и местных органов власти, расширение возможностей их участия в качестве партнеров в различных европейских инициативах, а также повышение качества подаваемых ими проектных заявок. В этом смысле методология ЛСП может стать подходящим и универсальным инструментом, рабочим «языком» для планирования и развития партнерства организаций различных сфер деятельности как внутри страны, так и на международной арене.

Для развития сотрудничества между беларусскими НПО, местными органами власти и их партнерами в странах Европейского Союза командой проекта создана специальная коммуникативная площадка в Интернете www.eurobelarus.info. Данный сайт призван стать не только основным веб-ресурсом для поддержки международного партнерства организаций нашей страны, но также помочь им в вопросах организационного развития, ресурсообеспечения и повышения своей значимости в обществе – там, где правильное применение логико-структурного подхода может принести очевидные дивиденды.

Желаем вам интересного путешествия по страницам этой книги, а также позитивных изменений в деятельности ваших организаций как следствие знакомства с методологией ЛСП и опытом работы по планированию, управлению и оценке организационной деятельности, описанным авторами в данном пособии.

Эксперты проекта:

Владислав Величко – u.vialichka@tut.by
Татьяна Пошевалова – dogin@care2.com

ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СОДЕРЖАНИЕ

АВТОРЫ ПОСОБИЯ



Готин Сергей Валерьевич

Консультант, тренер, аналитик.

Специализация: стратегическое развитие, управление проектами, ЛСП, межсекторное сотрудничество, управление ресурсами.

Базовое образование: физик-лазерщик, педагог (физический факультет Белорусского государственного университета). Дополнительное образование: управление проектами и программами, организационное развитие, оценка проектов и программ.

Одинаково успешно консультирует общественные, социальные, церковные организации, коммерческие компании. Постоянно сотрудничает с крупными международными организациями, является экспертом региональных проектов технической помощи в странах Восточной Европы.

Более чем 10 лет опыта консультационной деятельности на территории стран Восточной Европы, более чем 5 лет тренерской практики. За время консалтинговой практики провел экспертизу более чем 700 проектов с совокупным бюджетом более 15 миллионов USD, обучал и консультировал свыше 300 руководителей проектов, разработал стратегии развития более 20 организаций.

Веб-сайт: www.gotin.org
e-mail: sergei@gotin.org



Калоша Виктория Петровна

Эксперт-аналитик, консультант по внедрению изменений

Базовое образование: инженер-системотехник (факультет вычислительной техники Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники).

Специалист по внедрению организационных и технологических изменений, тестированию информационных систем, подготовке учебных пособий, руководств, операционной и внедренческой документации. Опыт тестирования информационных систем управления проектами. Опыт обеспечения бесконфликтного управления изменениями в некоммерческих и коммерческих организациях. Соавтор ряда учебных пособий для некоммерческих организаций. Координатор направления управленческого ассесмента консалтингового проекта Express Consult (www.express-consult.org)

Более 5 лет консультационной деятельности для заказчиков из Беларуси и Польши.

Веб-сайт: www.express-consult.org
e-mail: vika@gotin.org

ОТ АВТОРОВ

Вы держите в руках уникальную книгу – пособие, предназначенное для того, чтобы познакомить вас с одним из наиболее универсальных и эффективных методов планирования деятельности – **Логико-структурным подходом.** Иными словами, вашему вниманию предлагается универсальное руководство по решению проблем! Вы думаете, что авторы – авантюристы? Тем не менее, ни призывов к интуитивным и необдуманным действиям, ни рекламы «волшебных средств от всех проблем» вы здесь не найдете.

Не важно, кто вы: просто любознательный и инициативный человек, научный работник, руководитель коммерческой, общественной, государственной организации – наверняка вы периодически сталкиваетесь с проблемными ситуациями на разных уровнях: бытовом, служебном, при работе с клиентами, партнерами, целевыми группами или коллегами по работе. Каждый раз, преодолев трудности, вы удовлетворенно вздыхаете, и, возможно, вам в голову приходит примерно такая мысль: «А как было бы здорово, если бы существовал универсальный, гарантированный, волшебный способ решать любые проблемы!» Увы, волшебство бывает только в сказке, а вот универсальный метод существует. И именно о нем пойдет речь в пособии, которое вы держите в руках.

Однажды один из авторов пособия, пытаясь объяснить и продемонстрировать очередному руководителю-скептику силу предлагаемых подходов, получил простой и лаконичный комментарий: «Я понял! Ты пытаешься научить людей думать и мыслить логически. Это здорово!» В какой-то степени он прав, ведь нас с детства учили: «сначала подумай, потом сделай», только вот не всегда объясняли, как это сделать – «подумать».

Данное пособие как раз и посвящено рассмотрению того, как думать и действовать логически. Более того, мы расскажем, как наиболее эффективно «думать вместе», иными словами, как реализовать на практике известную поговорку «одна голова хорошо, а две (три, четыре, целый коллектив) – лучше». Кроме собственно решения конкретной проблемы, это позволит вам приобрести, не побоимся сказать, уникальную способность – уметь договариваться с другими людьми. Ведь иначе произведенные по программе, являющейся продуктом мыслительного процесса двух (трех, четырех, коллектива) голов действия будут по эффективности напоминать воз, в который были запряжены лебедь, рак и щука из известной басни. А ведь и в этом случае вполне можно было достичь «хэппи-энда», которым завершается сказка «Репка», в которой собака, кошка и мышка смогли договориться на период совместной работы.

Надеемся, что «лирические отступления», примеры из жизни и маленькие иллюстрации сделают чтение этого руководства нескучным, и после его прочтения у вас появится желание попробовать применить на практике то, что вы узнали в процессе изучения.

Теперь немного расскажем о том, как мы выделили различные по своему содержанию и назначению текстовые блоки.

Если какой-то момент является **особенно важным**, обязательным для понимания и запоминания, то мы выделили его **жирным шрифтом**.

Таким образом выделенный текст содержит пример, который мы постарались максимально приблизить к реальной жизни, или «лирическое отступление», иллюстрирующее основное содержание. Надеемся, что приведенные иллюстрации – как графические, так и текстовые – сделают чтение этого пособия нескучным для вас.

Так мы выделили краткие итоги по небольшим разделам, где постарались кратко сформулировать суть сказанного. Было бы большой ошибкой со стороны читателя пытаться «пробежаться» по итогам без понимания всех нюансов и умения применить теорию на практике, проиллюстрированной на приведенных примерах.

Роль ведущего. Как вы увидите далее, для проведения анализа на основе рассматриваемой в этом руководстве методологии ЛСП требуется организатор, который может именоваться ведущим, фасилитатором, модератором... Важные моменты, которые касаются выполнения именно этой роли, выделены таким шрифтом. Если же вы являетесь участником, а не ведущим мероприятия по проведению анализа, знание выделенной таким образом информации позволит вам оказать посильную помощь ведущему (фасилитатору) и тем самым способствовать эффективности достижения поставленной цели.

Желаем вам интересного и увлекательного чтения!

ОБРАЩЕНИЕ К НАСТОЯЩИМ И БУДУЩИМ КОЛЛЕГАМ

Мы уверены, что среди читателей данного пособия будут практикующие тренеры, консультанты, фасилитаторы или, возможно, вы решите стать кем-то из них после прочтения этой книги.

Нам, авторам данного пособия, будет очень приятно, если вы используете наши материалы при подготовке семинаров или тренингов, либо в качестве раздаточного материала в процессе их проведения: собственно, для этого пособие и разрабатывалось.

Однако, к сожалению, иногда встречаются случаи, когда тренеры и консультанты забывают указать авторство используемых ими материалов или, что еще хуже, пытаются выдавать их за личные наработки. Приятно и одновременно грустно получить от донорской организации запрос на оценку тренинга или тренера, а в пакете предоставленных документов обнаружить многостраничные цитаты своих статей, переводов и публикаций, а зачастую и целые главы, скопированные слово в слово.

Прочитав руководство, вы увидите, что авторы искренне делятся своим опытом. Мы делаем это с огромным удовольствием, так как надеемся, что этот опыт поможет читателям решить важные, беспокоящие их проблемы. Мы делаем общее дело, а потому призываем вас поступать так же: писать нам, обращаться с вопросами, комментариями, рассказывать о трудностях, в том числе и согласовывать использование тех или иных частей пособия в своей работе. Одним словом, давайте сотрудничать! Возможно, новая редакция этого пособия в будущем выйдет более полной и многогранной в соавторстве с кем-то из вас как результат наших совместных усилий.

Мы также будет признательны, если вы предварительно согласуете с нами факт публикации в открытых источниках (CD, Интернет) нашего пособия.

Написать нам можно по следующим адресам электронной почты:

Сергей Готин – sergei@gotin.org

Виктория Калоша – vika@gotin.org

О ЧЕМ РАЗГОВОР, ИЛИ ЗАЧЕМ НАМ НУЖЕН ЛСП?

ЧТО ТАКОЕ ЛСП? ОТКУДА ОН ВЗЯЛСЯ? ЗАЧЕМ ЕГО ИЗУЧАТЬ?

Аббревиатура ЛСП расшифровывается как «логико-структурный подход» (аналог в английском языке: LFA – Logical Framework Approach). Что это такое? Это, как ясно из названия, подход, алгоритм или расписанный по шагам примерный набор действий. Для чего выполняются эти шаги? Для того, чтобы составить программу действий, разработать стратегию достижения какой-то конкретной цели. Эти действия могут быть направлены на что угодно: на решение как научных, так и бытовых проблем, на планирование производства, обучение детей и взрослых – практически на все. Вопрос только в том, как этот подход применить правильно. Тяжело поверить в универсальность этого подхода: ведь как можно поставить в один ряд научно-исследовательскую работу, целью которой является написание статьи по заданной тематике, и, скажем, вопрос постройки бани на садовом участке?

В самом понятии ЛСП важным является слово «логический». Ведь логика – это одна из тех вещей, на которых, без преувеличения, держится человеческое общество. Логика присутствует во всех областях жизни человека. Значительную часть своих поступков человек совершает, основываясь на собственных прогнозах: когда надевает зимой теплое пальто, когда планирует что-то сделать до вечера – к вечеру я устану» (потому что днем надо работать, а в процессе работы я устаю), «вечером будет темно» (потому что вечером солнце заходит), то есть выстраивает причинно-следственные связи между событиями и фактами. Основная же функция логики – это как раз исследование того, как на основе одних утверждений получить другие, то есть изучение процесса построения причинно-следственных связей. В логико-структурном подходе используется анализ логических закономерностей: если у нас есть информация о нескольких свершившихся событиях (например, прошел дождь, появилось солнце), мы можем сделать заключение о предполагаемом событии, которое за ними последует (смотрим на небо – ищем радугу).

Сам по себе ЛСП был разработан в конце 60-х годов XX века Агентством международного развития США (USAID) для планирования, управления и оценки деятельности в области международного развития. В течение десятилетий этот подход успешно применялся при планировании своей деятельности различными международными организациями, среди которых Сельскохозяйственный банк развития, Датское общество международного развития, Германское общество технического сотрудничества, Международная организация труда, Норвежское агентство по развитию сотрудничества, Служба развития зарубежных стран, Шведское агентство международного развития, Организация международного развития ООН. В свое время Европейской Комиссией было выпущено учебное пособие по управлению циклом проекта, построенное на основе ЛСП. Сегодня наличие логико-структурной схемы (ЛСС) фактически является стандартом при оформлении заявок на

финансирование различного рода проектов не только в Европе и США, но и на территории многих постсоветских стран. Логико-структурная схема наглядно демонстрирует ту стратегию действий, которую мы реализуем в результате применения ЛСП, и за счет этого она является своего рода языком руководителей проектов и организаций, доноров и грантодателей. Если вы понимаете этот язык, а еще лучше – умеете на нем говорить, то имеете существенное преимущество перед коллегами, претендующими на финансирование проекта по той же программе.

Вы можете достаточно успешно вести деловые переговоры с иностранным партнером, даже не зная английского языка и пользуясь услугами переводчика. Однако, согласно статистике, переводчик, в зависимости от степени профессионализма и понимания, искажает от 20 до 60% информации при переводе. Но если вы хоть немного понимаете язык, то сможете контролировать качество перевода и в критический момент исправить ситуацию, указав переводчику на ошибку. Точно так же, зная терминологию и принцип построения логико-структурной схемы, вы сможете проконтролировать работу приглашенного консультанта либо оценить работу сотрудника, которому поручена подготовка проекта ЛСС.

Но почему именно ЛСП был выбран в качестве негласного (а порой и требуемого) стандарта? При планировании деятельности мы определяем общую цель на уровне итогового результата проекта, эффекта от его реализации (как изменится мир вокруг нас), цель самого проекта (основной результат), что требуется для ее достижения (промежуточные результаты или задачи), в каком порядке надо действовать. Мы стараемся предвидеть возможные препятствия, назначить ответственных, составить конкретный план работ, оценить, сколько времени и денег потребуется на достижение поставленной цели. В результате прохождения всего цикла этапов ЛСП мы в состоянии построить уже упомянутую логико-структурную схему, которая позволяет «одним взглядом» оценить поставленные задачи, представленный план действий по их выполнению и все влияющие на него факторы. Она представляет собой таблицу, содержащую всю ключевую информацию: основные цели проекта и промежуточные этапы, по которым можно судить об эффективности работы; увидеть факторы, которые могут повлиять на работу участников; понять, как будет контролироваться выполнение проекта. К тому же вся эта информация компактно размещена, и заинтересованное в оценке либо анализе проекта лицо, просматривающее такую таблицу, способно без помех проследить существующие логические связи между отдельными элементами или, наоборот, их очевидное отсутствие.

Для чего нужен ЛСП тем, кто занят осуществлением проекта? В первую очередь для грамотной организации работы. Она состоит в правильной постановке целей деятельности, разъяснении каждому участнику его роли в достижении основного результата, обязанностей, возложенных на него и коллег, а также критериев, по которым будет оцениваться его работа. Ведь если человек понимает, что, как и зачем он делает, да к тому же еще и знает, кто ему может помочь, что он должен получить в результате и кому этот результат нужен, он будет работать лучше (конечно, при условии, что работа ему нравится).

Итак: ЛСП – логико-структурный подход, этой аббревиатуре соответствует английский термин LFA – Logical Framework Approach. Это универсальный подход для планирования любой проектной деятельности, направленный на решение стоящей перед вами проблемы, а также управление и контроль над этой деятельностью. В процессе работы вы получаете логико-структурную схему - предварительный план работы над решением проблемы (достижением цели).

КАКУЮ ЦЕННОСТЬ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ЭТО РУКОВОДСТВО?

Наверняка некоторые из читателей этой книги уже сталкивались с проектным планированием. Они знают, что существует множество учебников, мануалов, руководств, книг, посвященных проектному подходу. Многие из них изданы крупными международными организациями с многолетней историей работы и отличной репутацией, такими как *ETF (*European Training Foundation*), EuropeAid, UNEP (*United Nations Environment Program), *WCC (World Council of Churches), NORAD (*Norwegian Agency for Development Cooperation*), SIDA* (Swedish International Development Cooperation Agency) и др. Многие из них, в особенности те, которые имеют отношение к европейской программе Tempus, переведены на русский язык.

Зачем же понадобилось издавать еще одно руководство?

При его написании мы основывались на более чем пятилетней практике, использования ЛСП в практическом планировании проектов в разных областях начиная от подготовки заявок на финансирование проектов в области социальной работы и заканчивая коммерческим сектором. Здесь мы постарались максимально приблизить теорию к практике. В этом руководстве практически отсутствуют строгие методологические вставки, обоснования из области теории проектного менеджмента и тому подобные материалы. Для «фундаментальной теоретической» подготовки мы предлагаем вам воспользоваться источниками, указанными в Списке литературы либо упомянутыми в самом тексте руководства. Вы легко найдете их в Интернете либо сможете получить в библиотеках или информационных центрах. В этом же издании мы постарались указать на те методологические нестыковки различных учебников и программ тренингов, которые ставят новичков в тупик и в результате приводят к ошибкам при осуществлении процесса планирования реальной деятельности. Мы расскажем на реальных, живых примерах, взятых из жизни различных организаций Беларуси, Украины и России, к чему приводит или может привести недостаточно ответственное прохождение того или иного этапа планирования либо ошибочная интерпретация предлагаемой методологии.



И, наконец, мы на простом, «житейском» языке объясним сложную науку управления проектами на основе ЛСП, чтобы у вас появилось желание перечитать остальные, более подробные руководства и изучить методологию ЛСП еще глубже.

Несмотря на неформальный стиль изложения, мы считаем, что знаний, полученных вами при прочтении и проработке книги, будет достаточно для планирования серьезных проектов как в некоммерческом, так и в коммерческом секторе. Эти знания также могут применяться для получения финансирования в крупных международных организациях (таких, как ООН, программы Европейского Союза и др.). Более того, мы убеждены, что эти знания вы сможете получить на основе настоящего пособия без участия в каком-либо дополнительном специализированном тренинге на тему ЛСП.

ЛСП КАК ЭЛЕМЕНТ ОБЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦИКЛОМ ПРОЕКТА

ПРОЕКТНЫЙ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Как правило, говоря о применении ЛСП, мы подразумеваем планирование проектной деятельности. Поэтому для начала давайте выясним, что подразумевается под понятиями «проект» и «проектная деятельность». В этом разделе мы поговорим об этих понятиях, не используя формальных определений, которые приведем немного позже.

Начнем с определения понятий «проект» и «процесс» и поясним, чем они отличаются.

Все действия, с которыми мы сталкиваемся в нашей ежедневной деятельности, можно условно разделить на две большие группы. Большинство наших действий привычны, обыденны, они повторяются изо дня в день, из года в год, производятся нами по одной и той же программе: мы каждое утро чистим зубы и умываемся, ходим на работу и обратно по одному и тому же маршруту. Преподаватель из года в год обучает школьников по одной и той же программе, салат «оливье» к праздничному столу готовится каждый раз согласно одному и тому же рецепту. Дворник каждое утро подметает улицу, милиция каждый день патрулирует район, водитель ведет автобус по одному и тому же маршруту... Этот список бесконечен. Мы даже не задумываемся о том, что делаем, – просто следуем привычной программе, отлаженному алгоритму. С точки зрения управленца эти алгоритмы называются ***процессами***, а методы, с помощью которых осуществляется управление ими, – ***методами процессного управления***.

Другими словами, ***процесс*** – это регулярные, периодические действия, направленные на достижение одних и тех же целей, создание различных однотипных продуктов и услуг и улучшение их качества, то есть, образно говоря, «конвейер». Если вы заинтересованы в управлении процессом, то вам необходимо лишь отладить «конвейер», обучить «рабочих» – и система будет функционировать. В этом случае предполагается, что внешние условия остаются неизменными или изменяются незначительно, результат работы всегда один и тот же и выдается «конвейером» через определенные промежутки времени. А ***процессно-ориентированная организация*** – это такой вид организации, в которой обеспечивается непрерывный процесс производства продуктов и услуг, включая обеспечение контроля их качества на протяжении всего процесса осуществления деятельности при взаимодействии различных подразделений. Поэтому процесс контроля достижения ***конечного*** результата, то есть проверка соответствия результата требованиям заказчиков, становится в таких организациях одним из самых важных.

Теперь поговорим о проектах и проектно-ориентированном управлении.

Порядок действий, которому мы следуем ежедневно и к осуществлению которого привыкли, кем-то когда-то был создан впервые. Кто-то изобрел зубную щетку и зубную пасту, научил людей чистить зубы, проложил дорогу до нашего места работы, продумал и создал школьную программу, организовал подразделение милиции и утвердил автобусный маршрут. Мы не знаем, как проходил процесс создания всего этого и как эти алгоритмы «заработали» в первый раз. Не всегда у создателей этих алгоритмов был пример организации подобных действий, им пришлось создавать их впервые. Такие

действия, направленные на создание или усовершенствование какого-то уникального продукта, услуги, выполняемые впервые в данных условиях, ограниченные во времени моментом начала планирования и моментом подведения итогов, называются ***проектом***. Методы, с помощью которых осуществляется создание таких алгоритмов и управление осуществлением таких действий, – это ***проектный подход к управлению***.

Другими словами, «проект» – это не набор документов, который вы готовите и предлагаете финансирующим или вышестоящим организациям с целью предоставления отчетности или получения денег для выполнения какой-либо деятельности. ***Проект*** – это система спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения определенной, заранее сформулированной цели. Время выполнения проекта ограничено, он не может длиться вечно. Для его осуществления необходимо привлечение ресурсов (исполнителей (рабочая сила), материальных ресурсов (деньги, техника) и т.д.). При реализации каждого из проектов внешние условия и требования к конечному результату могут изменяться, поэтому для создания нового продукта или услуги потребуется создание нового проекта. Таким образом, если вы заинтересованы в управлении проектами, то вам потребуется каждый раз заново проводить анализ внешних факторов, влияющих на выполнение проекта и планировать свою деятельность.

Проектно-ориентированное управление – это управленческий подход, при котором многие заказы и задачи в деятельности организации рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами. ***Проектно-ориентированная организация*** (Projectized Organization) – это любая организационная структура, в которой менеджер проекта обладает достаточными полномочиями для установления приоритетов в процессе осуществления деятельности и руководства работой лиц, назначенных для выполнения проекта.

После того, как созданные в виде проектов наборы действий будут осуществлены несколько раз, они станут привычными, обыденными – и превратятся в процессы.

Между проектным и процессным подходами есть много существенных различий. В повседневной жизни мы сталкиваемся с различными подходами к планированию действий, причем планирование одного и того же действия, осуществляющегося в разное время и для разных людей, может иметь особенности как процессного, так и проектного подхода.

Например, для мамы, которая готовится отправить своего ребенка «в первый раз в первый класс» подготовка своего чада к школе — вопрос организации проекта. Надо «устроить» ребенка в школу, получить список необходимых принадлежностей, познакомиться с учителем, посоветоваться с подругами, дети которых уже ходят в школу, припомнить свой детский опыт. Также надо учитывать личностные особенности своего ребенка, имеет ли он опыт общения со сверстниками или нет. Далее, на этапе приобретения школьной формы и необходимых принадлежностей, следует учесть объем «семейного кошелька» и доступность тех или иных товаров в магазине. Для мамы анализ и сопоставление всех этих факторов равно как осуществление необходимых действий — не что иное, как планирование и осуществление проекта вне зависимости от того, изучала она проектное планирование или нет.

Важно уметь отделять содержание проекта от алгоритма, по которому он будет планироваться и реализовываться. Любой проект можно спланировать, действуя согласно определенному алгоритму (сбор и анализ информации из разных источников, ее сопоставление, оценка приоритетов и методов решения тех или иных про-

блем, консультации с экспертами, соотнесение ожиданий со своими возможностями, в том числе и финансовыми, реализация составленного плана и оценка того, что получилось). Не важно, покупаем мы первый автомобиль или печем пирог по новому рецепту – все перечисленные шаги в той или иной форме будут пройдены. ***Содержание*** же делает проект уникальным, фактически делает проект проектом. Понятно, что для проекта покупки автомобиля и для проекта изготовления пирога нужны совершенно разные знания с точки зрения содержания, однако планирование будет идти по одному и тому же алгоритму – алгоритму проектного планирования.



После того, как будет реализовано несколько однотипных проектов (за много лет мы поменяли уже десяток автомобилей и испекли сотни пирогов), руководитель проекта (человек, который отвечает за выполнение и результативность всех действий, запланированных в соответствии с методами проектного планирования и управления) сможет написать стандартное руководство по покупке автомобилей (изготовлению пирогов). Это руководство есть не что иное, как описание ***процесса***, в который превратился проект после определенного числа реализаций. Согласно этой памятке – алгоритму действий – любой менее компетентный человек сможет достичь приемлемого результата за короткое время.

В газетах и журналах часто публикуются статьи экспертов, которые дают читателям самые разнообразные советы по совершенно различным «житейским» вопросам: как быстро похудеть, как завести машину в мороз, где дешево и хорошо отдохнуть летом, в каком кафе самый вкусный кофе... Эти статьи — не что иное, как попытка передачи экспертом — автором статьи своего опыта, основываясь на котором вы можете преобразовать разрабатываемые самостоятельно «бытовые» проекты — в процессы.

Если вдруг случится так, что «система дала сбой» –изменились внешние условия или проект стал недостаточно эффективен (повысились цены на автомобили, «приелся» пирог) – надо снова искать руководителя проекта и вносить коррективы в первоначальный план. А это действие уже является усовершенствованием процесса – новым ***проектом***, к которому снова применимы методы проектного управления.

Пособие, которое вы держите в руках, посвящено технологии проектного управления – универсальной технологии, позволяющей спланировать любой проект независимо от его содержания, коей является логико-структурный подход. Эта технология не уникальна, существуют и другие (например, разработанная в Советском Союзе ТРИЗ – теория решения изобретательских задач). Выбор в пользу ЛСП сделан по нескольким причинам:

- Во-первых, как уже упоминалось выше, это своего рода язык общения с европейскими организациями, в которых ЛСП является стандартом проектного планирования.

- Во-вторых, это наиболее открытая и проработанная методология, наименее привязанная к содержанию проектов.
- В-третьих, ЛСП ориентирован на работу с людьми, в отличие от того же ТРИЗа, который нацелен в первую очередь на решение инженерных задач. Применение ЛСП позволяет спланировать и реализовать проект наименее болезненно, бесконфликтно для участвующих в проекте партнеров.

Понятно, что никто не применяет ЛСП при подготовке ребенка к школе или планировании выезда на рыбалку с друзьями – временные и финансовые затраты на проведение такого анализа несопоставимы с ожидаемыми результатами. При реализации же более важных задач (организация учебных курсов, социальной работы, бизнес-проектирование и т.д.) игнорирование тонкостей проектного планирования может привести к значительным потерям. При этом мы должны понимать, что рискуем не только материальными ресурсами (финансовыми в первую очередь), но от нашей деятельности зависят люди – в первую очередь те, на изменение жизни которых она направлена. Однако для облегчения понимания отдельных моментов применения ЛСП в этом пособии мы будем приводить простые примеры, которые, надеемся, помогут вам лучше понять и «прочувствовать» данную методологию.

И последнее, но довольно важное замечание. Говоря о финансировании проекта, нужно понимать, что внешнее финансирование (привлечение ресурсов из источников, находящихся вне пределов организации), как правило, является проектным. То есть, если вы отвечаете за какой-то процесс, для обеспечения которого нужны ресурсы, то вам будет тяжело получить поддержку извне. Однако если вы подготовите проект по обеспечению вашего процесса постоянными источниками этих видов ресурсов (оборудованием, материалами и т.д.), то получить финансирование будет более реально.

Например, ваша организация курирует работу благотворительной столовой. Для ее нормальной работы требуются регулярное обеспечение продуктами питания, оплата труда поваров, оплата аренды помещения и т.д. Привлечь необходимые средства для обеспечения такого вида ресурсов будет тяжело. Однако если вы будете искать поддержку для осуществления проектов по модернизации оборудования, набору и обучению персонала, ремонту помещения, то найти источник финансирования становится реально. В рамках же первоначального проекта по организации столовой его авторы должны были предусмотреть создание системы, обеспечивающей функционирование проекта после его окончания: например, создание огорода или приусадебного хозяйства как источника продуктов либо доход от какого-то вида деятельности, обеспечивающий поваров зарплатой.

ПРОЕКТЫ, ПРОГРАММЫ, СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОНОРА: КАК ВСЕ ЭТО УВЯЗАТЬ?

Забегая немного вперед и заглядывая за определенные рамки настоящего пособия, мы хотели бы немного поговорить о том, каким образом ваш будущий проект впишется в ту среду, в которой ему предстоит жить и развиваться.

В рамках руководства мы в основном будем касаться среды проекта в контексте заинтересованных сторон, целевых групп, партнеров, возможных противников и конкурентов. Иными словами, тех, чьи интересы в той или иной степени затрагивает проект.

С другой стороны, существуют два очень важных аспекта, связанных с внешней средой проекта, и на них хотелось бы обратить особое внимание. Это вопросы увязки

нового проекта с уже существующими внутри вашей организации другими проектами, представленными руководству или донору. В связи с этим возникает два вопроса:

1. Мы ли (наша организация, отдел, подразделение...) должны заниматься этим проектом?

2. Даст ли донор (начальник, партнер, спонсор...) деньги (выделит ресурсы) на наш проект?

Получение ответов на эти два вопроса – тема отдельного руководства, примерно в два раза большего по объему, чем данное пособие. Здесь же мы постараемся указать на несколько важных моментов, знание и понимание которых пригодятся вам в начале «карьеры» руководителя проектов. К тому моменту, когда у вас накопится достаточный опыт работы в этой области, вы сможете самостоятельно ознакомиться с другими пособиями по организационному развитию, стратегическому планированию, проектному менеджменту и ресурсообеспечению организации.

Дело в том, что большинство организаций (как тех, которые реализуют проекты, так и тех, которые их поддерживают) одновременно работают с несколькими проектами (а иногда – с несколькими десятками или даже сотнями). Для того, чтобы управлять таким большим количеством проектов, их объединяют в портфель или так называемое портфолио проектов (Project Portfolio). Тому, как управлять портфолио проектов, учит соответствующий раздел проектного менеджмента –управление портфолио проектов (Portfolio Management).

Принципы формирования портфолио проектов бывают разные: по географическому признаку, целевым группам, размеру бюджета (микро-, мини-проекты), длительности финансирования, организации-донору и т.п.

Частным (и наиболее распространенным) случаем портфолио проектов является программа, когда каждый из проектов, входящих в портфолио, является частью более крупной системы действий – программы. В этом случае общие цели всех проектов портфолио совпадают и образуют цель программы. Эта цель формулируется на уровне итогового результата, эффекта или глобальных изменений той среды, в которой работает организация. Безусловно, цели программ должны в свою очередь быть связаны с миссией и стратегией организации.

Аналогичная система существует со стороны доноров – тех, на кого вы рассчитываете при решении вопроса обеспечения ресурсами вашего проекта. Для того чтобы рассчитывать на получение запрашиваемых ресурсов, ваш проект (или его часть) должны будут вписаться в портфолио донора так же органично, как и в портфолио проектов вашей организации.

Как же сделать так, чтобы донор выделил ресурсы на ваш проект? Вам нужно выполнить всего 2 главных условия: разработать хороший проект и найти донора, в портфолио проектов или программу которого этот проект впишется.

В жизни баланс интересов организации и донора достигается не всегда, часто появляется перекос в ту или иную сторону.

Одна крайность состоит в том, что руководитель организации «бросается» на любую возможность привлечения ресурсов, и, как следствие, его портфель проектов состоит из большого числа разрозненных проектов, никоим образом не укладывающихся в единую логику. Получается, что такая организация готова заниматься лю-

бым проектом, только бы на него давали деньги. Парадокс этой ситуации состоит в том, что как только серьезный донор это распознает, он с большой неохотой будет поддерживать проекты такой организации, понимая, что она неперспективна с точки зрения организационного развития и является лишь более или менее добросовестным исполнителем поставленных «сверху» задач.

Другая крайность – это организация, которая настолько жестко строит свою внутреннюю политику, что не может найти поддержки на свои проекты, исходя из ею же поставленных граничных условий. Иными словами, ее проекты не вписываются ни в одно портфолио донорских организаций. Хорошо, если у такой организации имеются независимые источники финансирования (коммерческие проекты, богатый спонсор или учредитель). Если таких источников нет, то в какой-то момент, оказавшись без ресурсов, она будет обречена на стагнацию.

Не будем говорить о том, какие причины внутри организации приводят к таким проблемам. Отметим лишь, что грамотное управление портфелем проектов в организации позволяет эффективно сбалансировать интересы организации и доноров. На данном этапе изучения науки управления проектами вам стоит прочно усвоить то, что портфелем проектов как в вашей организации, так и у донора должен кто-то управлять, и принципы этого управления вам нужно будет понять и использовать.

Каким образом донор отбирает проекты для программы или портфолио? Частично мы будем говорить об этом в главе «Критерии экспертизы проекта (Project Appraisal Criteria)». Как правило, финансирование выделяется на основе конкурса проектов в соответствии с критериями, указанными в этой главе.

Однако крупный донор, как правило, разрабатывает программу на несколько лет и после ее утверждения не может проявлять достаточную гибкость для текущего изменения ее концепции. На практике это означает, что кроме открытого конкурса проектов вам вполне может быть предложен уже готовый (разработанный кем-то заранее) проект из портфолио проектов (или программы) донора для реализации. Также может быть объявлен тендер на выполнение тех или иных задач, которые предусмотрены в рамках программы донора (наполнение веб-сайта, перевод книг и брошюр, проведение тренингов и семинаров и т.д.). В таких случаях вам не придется планировать проект, вы получите его в практически готовом виде, нужно будет только его реализовать. Однако для понимания того, что написано в сопроводительной документации, вам пригодится владение языком ЛСП.

Какова, как говорила герцогиня Алисе, мораль в том, что мы сказали выше? Нужно очень четко понимать отличие роли исполнителя проекта (Project implementer) от роли разработчика проекта (Project developer), поскольку у некоторых доноров эти роли совмещены, а у некоторых – разделены.

ПРОЕКТНЫЙ ЦИКЛ. МЕСТО ЛСП КАК ЭЛЕМЕНТА ПЛАНИРОВАНИЯ

Теперь самое время познакомиться с проектным циклом. Следует сразу же отметить, что проектный цикл не является частью ЛСП, наоборот, логико-структурный подход применяется на одном из этапов прохождения цикла проекта. Сначала постараемся понять, что **жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) – это процесс управления проектом**. Эта фраза на первый взгляд сложна для понимания. Попробуем разобраться.

Разумно управляемая организация, совершив однажды ошибку при разработке и реализации какого-то проекта, не совершит ее второй раз (мы помним, что проект – это деятельность, направленная на достижение цели или решение проблемы). Причина этого – умение запоминать прежние ошибки, способность их анализировать и избегать в будущем при выполнении **аналогичной** проектной деятельности. Здесь ключевое слово – «аналогичный»: в то время как отдельный проект ориентирован на уникальный результат, его планирование – это стандартный процесс, поэтому каждый из этапов «жизни» проекта – это также процесс. Для всех проектов схема едина.

Даже если вы планируете и выполняете какую-то деятельность на интуитивном уровне (например, при решении бытовых вопросов), все равно, что бы вы ни делали – вам придется пройти все фазы проектного цикла, последовательно проделав путь от задумки до конкретного результата.

Теперь коротко познакомимся с этапами проектного цикла – процессами (точнее, группами процессов) управления проектом.

Инициирование проекта (Initiating Project), иногда встречается название «Рамочные условия». На этом этапе производится первоначальный сбор информации о тех рамках, границах, в которых может быть осуществлена планируемая деятельность. Это могут быть стратегия организации, возможности проектной команды, ограничения по финансированию, особенности страны, в которой планируется реализация проекта, актуальные потребности целевой группы и т.д. Мы должны знать все «правила игры» заранее, чтобы не тратить усилия на планирование деятельности, которая по различным причинам не будет принята (проект не будет поддержан).

Примеров можно привести множество. Вряд ли благотворительная организация будет «делать бизнес» на продаже автомобилей. Организация, занимающаяся образовательной деятельностью, не будет реализовывать проект «Создание мастерской по ремонту обуви». А церковная организация в рамках программы борьбы со СПИДом не будет раздавать бесплатные презервативы. Известная поговорка гласит: «Не в свои сани не садись». Надо понять, подходят ли нам выбранные «сани», «потянут» ли они нашу работу.

Если на данном этапе речь зайдет о привлечении внешнего финансирования к проекту (например, гранта или кредита), стоит сразу выяснить граничные условия потенциальных доноров, чтобы также учесть их в процессе планирования.

Планирование (Planning Project) состоит из трех этапов: анализа, формулировки и оценки. Здесь самое место для ЛСП: он позволяет провести всесторонний ***анализ*** внешних факторов, влияющих на решаемую проблему, ***сформулировать*** цели и задачи, которые будут выполняться, ***оценить*** объем ресурсов (временных, человеческих, материальных, финансовых), которые потребуются для реализации проекта.

Финансирование (Financing), иногда называется «Fundraising». Строго говоря, этот этап лучше было бы назвать ***«привлечением ресурсов»*** или ***«ресурсообеспечением»***, но «прижилось» именно указанное выше название. Он включает в себя все мероприятия, связанные с привлечением ресурсов и финансированием проекта. Именно на этом этапе мы готовим и подписываем финансовые соглашения с внешними донорами или организуем формальное выделение ресурсов руководством из бюджета организации.

Реализация (Implementation). На данном этапе мы приступаем собственно к выполнению разработанного плана. Предварительный план составлен, средства найдены, осталось выполнить намеченное.



Мониторинг (Monitoring). Это периодическое (в процессе реализации проекта) наблюдение за ходом его реализации с целью оперативной корректировки плана в зависимости от меняющихся условий (внутренних или внешних). Целью мониторинга является обеспечение гарантированного достижения запланированных результатов, несмотря на возможные допущенные в процессе пла нирования ошибки или упущения и независимо от изменения условий либо появления новых факторов.

Мониторинг – очень важный элемент жизненного цикла. Казалось бы, каков в нем смысл? Отчетность? Ведь все распланировано, затраты оценены... Однако само понятие проекта предполагает известную неопределенность и риск, поэтому мы не только хотим быть уверены, что «все идет по плану», но и должны периодически сравнивать внешние условия, в которых происходит работа, с теми, которые были заложены в формулировку проекта. При изменении этих условий необходимо корректировать ранее составленный план.

Оценка результатов (Evaluation). Это этап, на котором мы демонстрируем результат работы, подводим итоги, готовим отчет, анализируем ошибки, думаем, чем приобретенный опыт может быть полезен при разработке нового проекта.

По итогам оценки дальнейшее развитие проекта может происходить по разным сценариям:

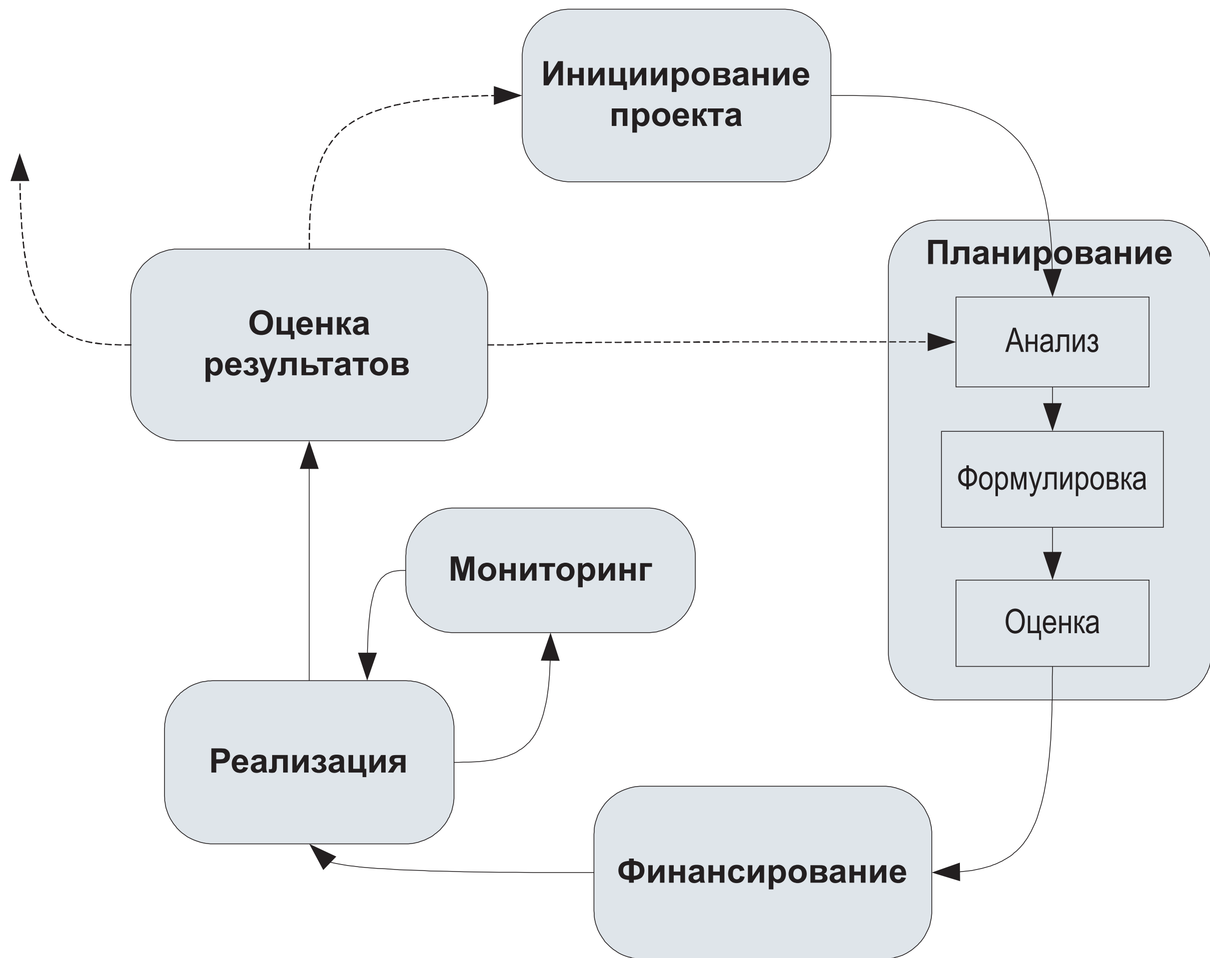
Сценарий 1. Проанализировав результаты оценки, мы можем перейти к реализации нового проекта в рамках тех же рамочных условий, при этом сразу приступив к этапу «Планирование».

Сценарий 2. Возможно, в результате реализации проекта, подведения итогов и проведения оценки мы придем к необходимости пересмотра подхода к его реализации в тех или иных вопросах. Перед началом нового проекта потребуется убедить руководство в необходимости внесения изменений, сформулировать предложение по их внесению, согласовать и узаконить новые процедуры в рамках организации. Часто этот процесс сопровождается обновлением стратегического плана развития организации.

Сценарий 3. Если же оказалось, что проблемы, для решения которых создавалась проектная команда, решены, то по итогам работы проектная деятельность может вообще прекратиться.

Например, жильцы жалуются на грязь и мусор в подъезде. На общем собрании жильцов было решено установить домофон и кодовый замок, которые ограничат

Рисунок 1. Жизненный цикл проекта



попадание посторонних в подъезд. По итогам реализации проекта была проведена оценка, и оказалось, что мусора действительно стало меньше, но ненамного: эффект незначителен. После проведения дополнительного исследования оказалось, что в подъезде мусорят сами жильцы, и поэтому нужно перейти к этапу анализа повторно и спланировать еще один проект.

Другой вариант развития событий: оказалось, что основным источником мусора и грязи в подъезде являются бездомные. Инициативная группа жильцов, по итогам реализации проекта погрузившись глубже в проблемы этих людей, выступила с инициативой организовать им помощь. Изначально стратегия поведения жильцов подъезда состояла в том, чтобы изолировать себя от бездомных, но теперь она изменилась: решено заняться помощью этим людям в возвращении к нормальной жизни. Перед тем, как перейти к планированию такого проекта, нужно заручиться согласием всех жильцов относительно нового подхода.

И, наконец, третий, последний вариант: после реализации проекта в подъезде стало чисто, жильцы разошлись по своим квартирам и более не планируют совместных действий по решению проблем. В этом случае проектный цикл не замыкается, а проектная группа расформировывается до возникновения новой проблемы, значимой для всего подъезда.

Видно, что этап планирования (на котором, в сущности, и применяется ЛСП – наш основной предмет внимания) использует не только данные, полученные после прохождения первого, начального этапа, но и опыт, приобретенный исполнителями проекта за всю «жизнь» проекта-предшественника. Этот опыт был собран и обработан на этапе оценки и перешел в виде исходных данных в цикл следующего проекта. Так и мы при анализе актуальной проблемы и путей ее решения будем обращаться к нашему предыдущему опыту: ведь используемый нами подход в первую очередь – логический!

Итак, проект – это спланированные и взаимосвязанные действия, направленные на создание уникального продукта или решение уникальной проблемы. Модель его функционирования называется «жизненным циклом» проекта, а место применению ЛСП в нем – прежде всего, на этапе планирования. Процесс – это набор действий, повторяющийся многократно, с постоянными внешними условиями и заранее определенным конечным результатом.

ЛСП – РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТ, А НЕ ГОТОВОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Когда все это пособие будет изучено, вы, естественно, захотите приступить к применению ЛСП на практике. Однако перед началом его использования важно понять, в каких случаях и зачем применяется ЛСП.

Для чего ЛСП **не предназначен**? Для формального использования. Что будет являться формальным применением? Опишем следующую ситуацию:

Члены некоторой организации получают принципиальное согласие от доноров либо вышестоящей организации на финансирование какого-то вида деятельности. Но вот незадача – в требованиях, предъявляемых к заявке на финансирование, значится: «провести анализ в соответствии с ЛСП и предоставить логико-структурную схему». Поскольку принципиальное согласие уже получено, то зачем проводить какой-то анализ? Человек, отвечающий за оформление заявки, как правило, просто начинает заполнять заявку либо быстро находит и в экспресс-режиме, штудирует необходимую литературу, а после «по образцу» заполняет требуемую схему. В самом лучшем случае соберутся вместе три-четыре члена организации и «инсценируют» процесс проведения анализа. Цель достигнута: документы подготовлены и приняты донором. Есть ли польза в применении ЛСП? Никакой.

Если человек, не знающий иностранного языка, но умеющий пользоваться словарем, возьмется за перевод текста с иностранного языка на родной, то полученный результат, несмотря на наличие знакомых букв и слов, можно будет назвать «переводом» только в общем смысле: содержание будет сохранено максимум на 20-40%. Результат будет иметь примерно такую же эффективность, как заполнение логико-структурной схемы без понимания ее смысла: перевод (схема) есть, но смысл проектной логики потерян.

Что же является правильным вариантом? Перед вами или перед целевой группой стоит какая-то проблема, которую надо решить. Путей решения этой проблемы много, не все из них очевидны. Некоторые способы могут даже породить другие, иногда более сложные проблемы, затронуть другие группы людей. Другие способы, наоборот, решив стоящую перед нами проблему, попутно разрешат еще несколько, либо поспособствуют их решению. Поэтому надо провести тщательный анализ и выяснить:

- Какие группы людей затрагивает проблема?
- Каков интерес этих групп в решении проблемы?
- Каковы условия существования проблемы, что ей сопутствует?
- Что является следствием проблемы?
- Кто выиграет, а кто проиграет в результате решения проблемы?

ЛСП не предназначен для того, чтобы при уже сформулированной цели («построить дом», «приобрести какую-либо технику», «найти средства для осуществления деятельности») «подвести» под нее основу, «привязать» к ней причины и следствия. Задача ЛСП – найти пути **решения существующей проблемы**.

Родители, имеющие детей школьного возраста (и не только они), любят проводить время за беседами на тему: «нас не устраивает качество современного школьного

образования». В такой формулировке мы имеем дело с многогранной проблемой, и при ближайшем рассмотрении выяснится, что одних родителей не устраивает школьная программа, других — уровень подготовки учителей, третьих — дурное влияние сверстников, четвертых — то, что их чадо негативно относится к самой идее обучения, пятых - плохие оценки. При этом одни из родителей под формулировкой «качественное школьное образование» понимают наличие фундаментальных знаний в области точных наук, другие — естественных, третьи выскажутся в стиле «неважно, какие оценки мой ребенок получает, главное, чтобы человек рос хороший». Мы видим, что каждому из родителей необходимы свои методы, каждый видит свои критерии оценки. В такой ситуации анализ с привлечением ЛСП уместен и принесет свои плоды, например, при планировании работы или разработке предложений по развитию, реформированию, совершенствованию отдельно взятой школы.



Теперь предположим, что у кого-то из учеников возник и нарастает конфликт с учителем, и родителями принято решение любой ценой удалить этого учителя из школы. Чтобы достигнуть этой цели, недовольный родитель разворачивает бурную деятельность по реформированию учебного процесса, имея своей целью только хорошие оценки и комфорт своего ребенка. Здесь применение ЛСП как метода бесполезно, так как родитель уже решил, что выбранная им стратегия — единственная и верная.

Из всего сказанного выше следует, что знания о том, как применять ЛСП и что это такое, могут помочь вам в вопросах подробного анализа проблемы и планирования процесса ее разрешения. Если вы тщательно подготовитесь к анализу, если все участники в процессе анализа будут искренне заинтересованы в решении проблемы, то вам удастся составить хороший, эффективный план работы. В противном случае вы получите только формальный документ, нисколько не привязанный к реальному положению дел.

Также применение ЛСП предполагает участие в процессе анализа представителей всех тех, кто заинтересован в проекте или кого затрагивают действия по его реализации. Если руководитель проекта грамотно подходит к проведению анализа, все участники получат полное и, что особенно важно, единое представление о проекте: текущее положение дел, задачи, план действий, сроки, способы оценки и т.д. Это очень важно для того, чтобы в дальнейшем не возникли «неожиданные» реакции со стороны или чтобы исключить ситуации, когда исполнители проекта не согласовывают свои действия либо просто не понимают, что им надо делать.

Вспомним героев известной басни Крылова о проекте по перемещению воза с участием Лебедя, Рака и Щуки: каждый из исполнителей проекта понимал способы достижения цели по-своему, в результате эффект оказался нулевым.

При тщательном и ответственном использовании ЛСП не только поможет вам найти ошибки и противоречия в логике планируемой деятельности, но и укажет пути их разрешения. А если в анализе проблемы действительно будут принимать участие представители большинства из выявленных заинтересованных сторон (см. соответствующие главы), то вы сможете взглянуть на проблему их глазами, и, вероятно, перед вами откроется ряд альтернативных способов ее решения.

Итак, ЛСП – это инструмент, который поможет взглянуть на стоящую перед вами проблему с разных сторон глазами разных людей, поможет лучше понять ее источники и последствия, и тем самым подойти к планированию действий системно. Сам по себе ЛСП не обеспечит вам готовый план работы, но поможет более тщательно и качественно подойти к вопросу его создания, предугадать возможную реакцию окружающего мира на ваши действия, заранее оценить ожидаемый эффект от выполнения работы.

ПОЛЕЗНЫЕ МЕЛОЧИ, ИЛИ НА ЧТО СЛЕДУЕТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ РАБОТЕ С ГРУППОЙ?

Теперь немного поговорим о технических вопросах. Они будут касаться некоторых организационных аспектов, с которыми вы, возможно, столкнетесь при планировании деятельности. Информация, приведенная здесь, напрямую не связана с методом ЛСП, не затрагивает логику и содержание его этапов. Тем не менее, если вы попробуете провести качественный, глубокий анализ проблемы, намеченной к решению, вам будет трудно обойтись без знаний о технике его проведения, и результате ваш титанический труд может оказаться абсолютно неэффективным.

«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР»: КАК НАПРАВИТЬ ОБСУЖДЕНИЕ В НУЖНОЕ РУСЛО?

При проведении обсуждения очень важна роль «ведущего» (модератора, фасилитатора). Он выбирается из числа участников или приглашается специально, со стороны. Его обязанности – это запись высказываний, помощь в формулировке, определение места сформулированной проблемы, пресечение непродуктивных дискуссий. Ведущий, с одной стороны, должен понимать обсуждаемую проблему, с другой – выдерживать относительно нейтральную позицию, поэтому часто его приглашают извне, особенно в том случае, если поднимается острая, конфликтная проблема. Если такой возможности нет, ведущий (фасилитатор) должен очень внимательно следить за тем, чтобы не отстаивать позицию той или иной стороны в дискуссии, соблюдать нейтралитет. Сам ведущий должен хорошо знать метод ЛСП и понимать место и роль



проводимого обсуждения в общей структуре, видеть противоречия и нарушенную логику, предлагать корректные варианты их исправления. Вдобавок ведущий должен выполнять функции «коммуникатора»: направлять ход дискуссии, задавать «правильные» вопросы, сглаживать конфликтные моменты. И последнее, что особенно важно для применения ЛСП – он должен уметь логически мыслить...

Итак, основные функции ведущего (фасилитатора):

- *Понимать контекст проблемы.*
- *Выдерживать нейтралитет относительно различных групп участников процесса коммуникации.*
- Владеть ЛСП и понимать место обсуждения в общей структуре работы.
- Замечать нарушения логики и корректно исправлять их.
- Выполнять функции ведущего процесса коммуникации.

В процессе анализа ведущий может столкнуться с трудностями, часто именуемыми «человеческим фактором»:

1. Обсуждение идет слишком бурно, собеседники начинают переходить на личности.

Что делать в этом случае? Ведущему надо не только взять на себя роль «миротворца», успокаивая участников, но и научиться самому ясной и четкой формулировке высказываний, находить и предлагать варианты уточнения формулировок, исходя из конкретных интересов обоих конфликтующих сторон.

Например, весьма эмоциональное высказывание женщины на общей встрече: «Мне вечером страшно домой возвращаться. Темно, страшно, в каждом подъезде скрываются преступники...» На это следует реакция представителя милиции: «Но позвольте, у нас за последнее время практически прекратились проблемы с хулиганами в вашем дворе!» Ведущий (обращаясь к женщине): «Является ли фактор темноты основным в Вашей формулировке проблемы?»

Ошибкой фасилитатора будет ввязаться в полемику о том, «решены или не решены проблемы с молодежью», «страшно или не страшно женщине», «куда смотрит милиция» или «кто к кому имеет претензии по данному вопросу».

В зависимости от развития дискуссии, вероятной формулировкой проблемы может быть «недостаточное освещение двора в вечернее время», а следствием может явиться проблема «темные подъезды привлекают любителей легкой наживы», а также «необоснованные претензии к органам правопорядка относительно их бездействия».

Таким образом, дискуссия уходит из плоскости: «Много или мало у нас преступников? Являются ли преступниками представители молодежи? и т.п.» — и переходит к конкретным формулировкам. При этом из потенциально конфликтной полемики выделены несколько фактических формулировок проблем, которые можно обсуждать с группой конструктивно.

2. Обсуждение идет чересчур вяло.

Ведущему надо «расшевелить» аудиторию. Можно обращаться к каждому участнику конкретно, задавая наводящие вопросы. Спрашивать мнения других участников о высказываниях их коллег. Предлагать изначально неверные утверждения, провоцируя участников на ответную реакцию.

Например, на полученное заявление вида: «У нас нет проблем!» — должен последовать вопрос: «А почему тогда до сих пор то, что мы поставили в качестве цели проекта, не разрешилось само собой? Никто этим не занимался? Какие проблемы нужно решить, чтобы кто-нибудь начал этим заниматься?» Заданные в нужный момент вопросы «Почему?» «Зачем?» «Для чего?» «Каковы будут последствия?» — могут сотворить чудо и «расшевелить» совершенно инертную с первого взгляда аудиторию.

Ошибкой в такой ситуации будет попытка ведущего начать перечислять проблемы: «А вот эта проблема у вас есть? А эта?» или, еще хуже, начать предлагать типовые решения: «А почему бы вам не сделать вот это? Это решило бы такую проблему?»

3. Среди участников находится «лидер», который знает проблему «лучше всех» и говорит «за других».

Вероятно, он отстаивает собственные интересы и заинтересован в решении своих проблем, «проталкивании» своей стратегии? Если принять его комментарии за непреложную истину, то анализ получится односторонним, а остальные участники не будут чувствовать свою ответственность и важность происходящего для них самих. Опять же, надо «расшевелить» прочих участников, побуждая их говорить и высказывать собственные суждения.

Особенно осторожным надо быть в том случае, когда один из членов группы предвзято и негативно относится к другому (или группе в целом), и в ответ на каждое из высказываний «жертвы» следует эмоциональная реакция: «Да вы ничего не понимаете!», «Да это вообще не проблема», «Мы занимаемся ерундой» – и тому подобные высказывания.

«У нас в районе нет детского авиамодельного кружка. Если бы он появился, то молодежная преступность пошла бы на спад. Подростки перестанут пить, курить и ругаться матом, и деревья во дворах подрежут, чтобы модели могли летать... и водопровод во всем районе сразу починят, чтобы дети после занятий в кружке могли вымыть руки».

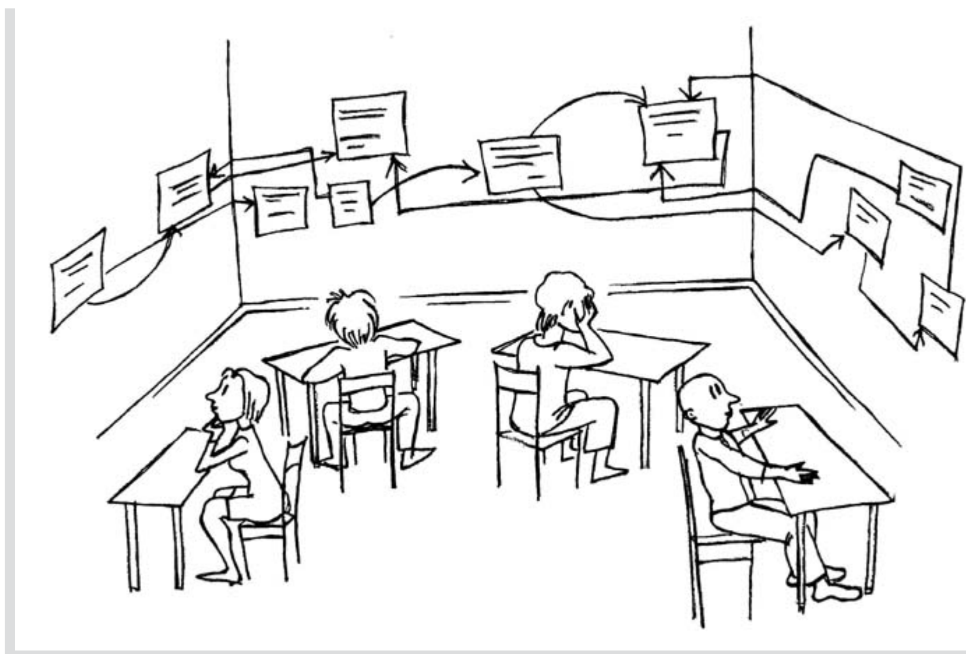
В данном примере очевиден интерес говорящего в создании авиамодельного кружка, и он пытается связать свои проблемы (как организовать кружок) с общими для всех вопросами воспитания молодежи.

Грамотный фасилитатор запишет на отдельном листе бумаги идею о том, что одной из форм досуга молодежи мог бы быть авиамодельный кружок, отдельно сформулирует перечисленные проблемы, запишет их на отдельных карточках, после чего при участии группы отложит в сторону слишком общие проблемы («молодежная преступность» или «детский алкоголизм») и оставит конкретные («не работает водопровод», «деревья не обрезаны и представляют опасность для жильцов окружающих домов»).

Таким образом, будет учтен фактический интерес выступавшего, при этом группа уведена от неконструктивной на данном этапе полемики по вопросу «нужен ли нам авиамодельный кружок», или «является ли авиамодельный кружок лучшей формой досуга».

4. Слишком глобальное видение проблем.

При анализе проблемы можно говорить, что она имеет корни в глобальном потеплении климата, создании технократической цивилизации, неправильном госу-



дарственном устройстве, вмешательстве инопланетян, наконец! И последствия будут, соответственно, заключаться в наступлении всемирного потопа, гибели цивилизации, смене власти либо порабощении людей марсианами. Тем не менее, такие декларации не помогут в решении, скажем, проблемы *трудоустройства женщин нашего поселка*. Ведущий должен вовремя останавливать такие дискуссии и направлять их в конструктивную сторону.

5. Проблема чересчур детализируется.

Обратная сторона предыдущего примера – «разбирание проблемы по винтикам». В случае анализа уже упоминавшейся *проблемы трудоустройства женщин нашего поселка* не стоит рассматривать каждую конкретную женщину, учитывая ее возраст, цвет волос, зубную карту и кулинарные предпочтения. Детализация – вопрос планирования, на этапе анализа рассматриваются только проблемы и цели, которые имеют общий характер. Такие дискуссии также надо переводить в более конструктивное, с точки зрения стоящих задач, русло.

РАБОТА С КАРТОЧКАМИ: ТЕХНИКА ВИЗУАЛИЗАЦИИ

Теперь немного поговорим о том, как с наибольшей пользой организовать групповую работу при разработке проекта.

Как правило, проведение аналитической фазы связано с обсуждением («мозговым штурмом», «brainstorming»). Обсуждается какая-то проблема, ее формулировка, пути решения, заинтересованные стороны, а также множество других нюансов. Само понятие «обсуждения» предполагает, что имеется несколько (или много) участников, которые объединяются в группу (или несколько групп). Если ведущий такого мероприятия попытается конспектировать все, что будет высказано его участниками, но при этом последние не смогут иметь перед глазами этот конспект, то очень вероятно, что обсуждение вообще зайдет в тупик либо результаты будет тяжело воспроизвести впоследствии.

Для иллюстрации происходящего можно использовать компьютер и проектор, конспектируя высказывания и сразу выставляя их на всеобщее обозрение. Но этот способ не очень нагляден: документ, ввиду своих размеров, не будет весь присутствовать на экране. К тому же эти инструменты проведения обсуждения достаточно дороги и не всегда доступны. Можно писать на доске или на большом листе бумаги, но этот способ не очень динамичен: записи трудно или невозможно корректировать. Наиболее часто при проведении трех этапов, входящих в аналитическую фазу ЛСП (см. следующую главу), используется метод работы с цветными карточками. (Метод «Ведение совещаний» – «ModerationMethod®», зарегистрированный под одноименной торговой маркой, также известный как Метод «Метаплан» – «Metaplan Technique®»). Он отличается динамичностью, очень нагляден, дает возможность всем участникам с легкостью принимать участие в процессе обсуждения.

Этот метод заключается в том, что основные факты, предположения, мнения сразу же после их высказывания участником кратко и ясно формулируются и записываются на разноцветных карточках. Цвет карточки увязывается с ее содержанием: например, проблемы записываются на красных, цели – на зеленых и т.д. Карточки крепятся (магнитами, иголками, липкой лентой) на стенах, доске, могут раскладываться на полу, в общем, размещаются на поверхности, которая хорошо видна всем участникам обсуждения. В ходе дискуссии записываемые высказывания могут корректироваться, заменяться на уточняющие либо



обобщающие, карточки могут удаляться либо группироваться по определенным признакам в зависимости от обсуждаемой проблемы. После окончания обсуждения прорисовываются связи между проблемами, фактами, высказываниями, изложенными на оставшихся карточках.

В целом дискуссия становится более открытой, исчезает недопонимание между участниками, легче достичь поставленной цели – ведь «все участники видят все»!

Этот прием незаменим при прохождении таких этапов ЛСП, как построение дерева проблем и дерева целей. Также, если вам необходимо будет провести SWOT либо PEST-анализ, вы оцените удобство описанного метода визуализации, (Эти виды анализа, как правило, применяются при разработке проектов стратегического планирования или организационного развития, поэтому мы не рассматривали их в настоящем руководстве. Информацию об этих видах анализа и методологии их проведения вы легко найдете в документах, указанных в приведенном списке литературы, в Интернете либо в библиотеке.)

Приведенный в разделе «Строим схему анализа заинтересованных сторон» ***Рисунок 2*** *демонстрирует то, как может выглядеть лишенная наглядности схема анализа заинтересованных сторон.*

В заключение этого раздела приведем несколько рекомендаций, которые сделают работу с карточками более эффективной и менее сумбурной:

1. На карточке должно быть сформулировано только одно утверждение. Если вы хотите высказать два либо более утверждений, возьмите несколько карточек.

2. Формулировки должны быть четкими и недвусмысленными. Придерживайтесь фактов.

3. Надписи на карточках должны быть крупными, видимыми издалека, сделанными маркером (а не шариковой ручкой и тем более не карандашом), желательно избегать непонятных сокращений.

4. Не допускайте слишком общих утверждений. Все высказывания должны иметь непосредственное отношение к обсуждаемой проблеме.

5. Карточки могут заменяться, удаляться, формулировки – уточняться. Окончательная формулировка или удаление карточки производится только с согласия всех участников.

6. Цвет карточки должен быть логически увязан с содержанием: проблемы записываем на красных карточках, цели – на зеленых и т.п.

7. Не стоит выделять цветом высказывания отдельного участника.

Практичней всего крепить карточки на листе бумаги. Когда потребуется создание новой схемы или диаграммы, можно просто взять следующий лист, прикрепив первый к стене. В процессе анализа часто придется обращаться к ранее составленным из карточек схемам, поэтому желательно не «разрушать» их до завершения анализа, а если это не представляется возможным, вести своеобразный протокол: можно фотографировать диаграммы с помощью цифрового фотоаппарата в процессе разработки –до прорисовки связей, после прорисовки, на разных стадиях корректирования. Имеющийся материал впоследствии поможет восстановить процесс работы и его логику.

ЛСП: ОТ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ИДЕИ ДО ДЕТАЛЬНОГО ПЛАНА РАБОТЫ

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА И ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

В процессе применения ЛСП необходимо пройти две фазы: аналитическую фазу и фазу планирования. Последняя обязательно идет за первой, поскольку после проведения детального анализа заинтересованных сторон, проблем и целей проект должен быть готов к построению подробного плана по его реализации. Не задумываясь над этим, мы часто проходим эти две фазы, осуществляя планирование своих действий. Приведем два примера.



У вас заболел живот. Врач, к которому вы обратитесь в рамках осуществления проекта «Лечим боль в животе», скорее всего, назначит вам ряд обследований для того, чтобы выяснить, что именно явилось причиной болей: аппендицит, несвежий салатик, поданный вчера в кафе, либо заболевание какого-то внутреннего органа. Это и есть аналитическая фаза (анализ проблем и постановка задач — что именно будем лечить). Затем начнется фаза планирования: на основании результатов проведенных исследований вас либо отправят на операционный стол, посоветуют на пару дней ограничить себя в еде, посидев на сухариках и некрепком чае, либо выпишут рецепт на какое-то лекарство.

Вы очень любите грибы и решили организовать поход за ними в лес. В рамках подготовки к мероприятию вы проводите аналитическую фазу проекта «За грибами в лес»: собираете информацию, растут ли сейчас грибы в лесу (если на дворе зима, то ничего кроме снега и шишек собрать не удастся), и если растут, то какие, есть ли компания для похода за ними (анализ заинтересованных сторон). Далее начинается фаза планирования. Распишем ее подробно, используя приведенные в таблице термины:

- *определяются факторы риска (будет очень плохая погода, придется работать в выходные, нет компании);*
- *определяются показатели (по результатам выбираем корзинку для грибов — маленькая или большая);*

• составляется график мероприятий (поедем в субботу или в воскресенье, в дальний лес или в ближний);

• составляется план расходов («скинемся на бензин» соседу или поедем на электричке, что взять с собой покушать).

Итак, при планировании проекта необходимо пройти аналитическую фазу и фазу планирования. Если вы пренебрежете аналитической фазой («Да я и так все знаю!», «Нет времени и возможностей!»), то можете столкнуться со следующими проблемами:

• «Неожиданное» сопротивление отдельных лиц, организаций, даже представителей целевой группы осуществлению планируемой деятельности.

• Плохое понимание поставленных задач и критериев оценки выполненной работы со стороны потенциальных доноров, что может привести к разнообразным проблемам, начиная от этапа финансирования и заканчивая контролем выполнения проекта.

• Плохое понимание поставленных задач со стороны исполнителей проекта, что повлечет за собой несоответствие работы, которая будет проводиться вами и вашими коллегами, той цели, которая поставлена изначально.

• Несоответствие реально проводимой деятельности целям и задачам проекта.

• Проведенная вами работа может оказаться бесполезной для целевой группы, на которую направлена ваша деятельность

• И еще много других неожиданностей, которые, скорее всего, будут подстерегать вас в самое неподходящее время.

Если говорить о проекте «Лечим боль в животе», то не надо объяснять, что пренебрежение любым этапом аналитической фазы может привести к возникновению опасности для жизни больного.



А какие подводные камни могут подстерегать вас при реализации проекта «За грибами в лес»? Пропустив этапы «анализ заинтересованных сторон» и «анализ проблем», но проведя все этапы планирования, вы, попав в лес, можете с удивлением обнаружить, что большая часть вашей компании ехала в лес не за грибами, а за ягодами или — в самом худшем случае их будет интересовать только «пассивный» отдых с шашлыками и спиртными напитками. Поскольку эта часть исполнителей проекта не хочет никуда идти и что-либо искать, вы вынуждены ограни-

чить территорию поиска грибов, и, вернувшись домой, обнаружите, что величина запланированных показателей эффективности проекта не соответствуют действительным (у вас полкорзины грибов, а вторая половина — совсем ненужных вам ягод).

Почему мы уделяем так много внимания объяснению, казалось бы, очевидных вещей? Потому что эти вещи почему-то очень часто игнорируют не только начинающие, но даже достаточно опытные руководители проектов. Грамотному эксперту это видно при беглом ознакомлении с документом, полученным в результате такого «планирования», и в лучшем случае он будет отправлен на доработку, а в худшем – вы получите от предполагаемого грантодателя дипломатичный ответ примерно следующего содержания: «Предложенный Вами проект имеет огромное значение. Мы высоко ценим проделанную Вами работу по планированию. Вы понимаете, что у нас большой конкурс, и поэтому Ваш проект не получил финансирования. Будем рады видеть проектные предложения от Вашей организации в будущем».

Поэтому мы хотим убедить вас в огромном значении проведения аналитической фазы. Именно она, качество ее проведения, неравнодушие участников анализа повлияют на то, что выбранная стратегия решения проблемы окажется по-настоящему эффективной, что проблема действительно будет решена, что процесс ее решения не породит других проблем, что заинтересованные стороны и исполнители проекта не переругаются в процессе работы. Если в результате работы будет вскрыта ошибка в логике проекта, после проведения дополнительного анализа и внесения изменений, скорее всего, придется провести заново всю работу по прохождению этапов фазы планирования, и ранее предпринятые усилия окажутся бесполезными.

Каждая из описанных выше фаз делится на несколько этапов. В различных руководствах по ЛСП обычно приводится следующее разделение:

Таблица 1. Этапы аналитической фазы и фазы планирования

Аналитическая фаза	Фаза планирования
Этап 1. Анализ заинтересованных сторон **Этап 2.** Анализ проблем, построение «дерева проблем» **Этап 3.** Анализ целей, построение «дерева целей»	**Этап 4.** Построение внутренней логики проекта **Этап 5.** Определение допущений и факторов риска **Этап 6.** Определение показателей и источников проверки **Этап 7.** Составление графика мероприятий **Этап 8.** Составление плана расходов

На самом деле прохождение трех этапов аналитической фазы не гарантирует «механического» планирования деятельности по проекту. Более того, в самой идее применения ЛСП заложено требование непрерывного анализа результатов, полученных после прохождения каждого этапа, контроля их связанности друг с другом и соответствия первоначальной задаче. В той или иной мере анализ будет присутствовать на всех этапах ЛСП. Кроме этого, разделение на этапы тоже является очень приблизительным – их границы и порядок прохождения в той или иной мере зависят от особенностей проекта, внешних условий, состава группы, проводящей анализ, и прочих факторов. Этапы 4, 5 и 6 проходятся практически одновременно, а результаты, полученные на одном из них, могут быть изменены при прохождении следующего этапа. Поэтому вас не должна смущать возникающая при определенных обстоятельствах необходимость внесения корректировок либо смены по-

рядка этапов – главное, чтобы полученная в результате стратегия оказалась эффективной и привела к достижению цели проекта.

Итак, ЛСП состоит из аналитической фазы и фазы планирования. В аналитическую фазу входят три этапа: анализ заинтересованных сторон, анализ проблем и анализ целей. В фазу планирования – пять этапов: построение внутренней логики проекта, определение допущений и факторов риска, определение показателей, составление графика мероприятий, составление плана расходов. От качества проведения аналитической фазы зависит не только фаза планирования, но и логика построения проекта, а также его успешность.

ЭТАП 1: АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН (STAKEHOLDERS ANALYSIS)

ЧТО ТАКОЕ «ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ»?

Это все те люди, группы людей, организации, учреждения, которые может затронуть разрабатываемый проект. Заинтересованные стороны – это в первую очередь представители целевой группы (то есть те, на кого направлены действия, которые будут производиться в рамках проекта), потенциальные партнеры (с чьей помощью может осуществляться проект), оппоненты (сторона, заинтересованная в том, чтобы проект не осуществился), наблюдатели, вышестоящие организации и инстанции (если они есть), потенциальные доноры, собственно исполнители проекта... Если планируемая деятельность затрагивает жизнь, интересы, работу кого-либо или чего-либо – эта сторона является заинтересованной.

ЗАЧЕМ ИХ АНАЛИЗИРОВАТЬ?

На любое изменение в окружающих его условиях существования человек реагирует положительно, отрицательно или нейтрально, выражая свое отношение к последовавшим изменениям. К каким-то изменениям мы уже давно привыкли (смена времен года, например) и относимся к ним нейтрально («у природы нет плохой погоды»). Другие изменения могут вызвать у нас бурную реакцию (предположим, что сосед из самых лучших побуждений в ваше отсутствие решил перекрасить вашу входную дверь в оранжевый цвет — ведь так красивее!). Так и любая из заинтересованных сторон может по-разному отреагировать на планируемые (вами) изменения.



Например, в случае организации проекта по бурению скважины и обеспечению деревни водой представители целевой группы могут восторженно отнестись к идее улучшения условий своей жизни. С другой стороны, санитарные службы могут не иметь ничего против самой идеи обеспечить деревню водой, но будут протестовать против бурения скважины в самом удобном месте — качество воды там не соответствует нормам, а мы осложним их жизнь необходимостью подготовки документов, обосновывающих необходимость консервации скважины. Наша цель — найти компромисс в этой ситуации. Поэтому

необходимо оценить, как та или иная заинтересованная сторона отнесется к идее осуществления тех или иных действий: нейтрально, положительно или отрицательно, как сделать сопротивление проекту как можно меньше, а содействие — как можно сильнее.

КАК СОСТАВИТЬ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН?

Чтобы объяснить, что такое «заинтересованные стороны» и зачем их анализировать, приведем сугубо «бытовой» пример.

Предположим, мы готовимся к осуществлению проекта «Закупка продуктов питания на неделю». Перечень заинтересованных сторон для этого проекта может быть довольно велик. Он не ограничится членами вашей семьи, интересы которых, без сомнения, надо учитывать. В список попадет ваш работодатель (поскольку от величины вашей зарплаты напрямую зависит ассортимент покупок), владелец магазина (устанавливая ассортимент продуктов) и даже местные власти (выдающие лицензию на продажу тех либо иных товаров и законодательно определяющие время работы магазина). Ваш сосед, который всегда в курсе всех проводимых в городе распродаж, также может стать заинтересованной стороной как источник информации.

Часть заинтересованных сторон не принимает никакого участия в планировании, но их интересы придется учитывать (время работы ближайшего магазина и то, что некоторых продуктов там не окажется — например, местные власти не выдали его хозяину разрешения на продажу свежего мяса). На работодателя, вероятно, можно повлиять, убедив повысить вам зарплату. Остальные заинтересованные стороны становятся участниками проекта, и вы потратите некоторое время на обсуждение их потребностей (анализ проблем), составление списка (постановка целей), расстановку приоритетов (бутылка любимого пива — желательная, но не обязательная составляющая списка), подсчет имеющихся в семейном бюджете средств, определение времени, маршрута поездки и других дополнительных факторов.

А теперь составляем перечень заинтересованных сторон для нашего проекта.

Отвечаем на вопросы:

- На кого направлена деятельность по осуществлению проекта?
- Кто будет участвовать в проекте?
- Кто еще может принять участие в проекте?
- От кого зависит реализация проекта, кто из сторонних лиц будет принимать ключевые решения, имеющие отношение к проекту (вышестоящие организации, органы власти и т.д.)?
- От кого зависит реализация этих решений?
- Кто не заинтересован в реализации проекта? Кто будет открыто или в скрытой форме оказывать сопротивление реализации проекта? (Часто встречаемая формулировка вопроса: «Для кого проект может представлять угрозу?»)
- Кто может предоставить сведения, необходимые для разработки и реализации проекта, поделиться дополнительной информацией и опытом (коллеги, организации, занимающиеся схожей деятельностью, источники справочной информации)?

• Помощь, консультации каких экспертов по определенным (узким) вопросам могут понадобиться при организации проекта?

• Какие организации, группы людей, отдельные лица могут оказать влияние на проект прямым или косвенным образом? Определите их предполагаемые роли.

• Опишите целевые группы (пол, возраст, величина дохода, место работы, специальность и т.д.) и проанализируйте эффект от планируемой деятельности на отдельных частях этих групп.

Например, деятельность, связанная с программой борьбы со СПИДом, предполагает целевую группу, состоящую из представителей обоих полов, находящихся в репродуктивном возрасте (примерно от 16 до 40 лет). Если вы ориентируетесь на подростков от 16 до 20 лет, то следует учесть в первую очередь их актуальные интересы и потребности. Будет полезным знать, что сознательность и способность отвечать за свои поступки еще полностью не сформирована, с поставленной проблемой представители этой части целевой группы могут быть вообще не знакомы, к тому же значительное влияние на них оказывают родители. Дополнительно надо учесть, что их уровень дохода невысок, а постоянное место работы отсутствует. Если же вы ориентируетесь на группу в возрасте 20-25 лет, то это уже в значительной степени сформировавшиеся независимые личности с определенным уровнем достатка и в большинстве своем имеющие постоянное место работы, семью и детей. Они хорошо знакомы с рассматриваемой проблемой и имеют свой взгляд на способы ее решения, что в значительной степени повлияет на характер проводимой вами деятельности по сравнению с работой в подростковой группе. Аналогичный анализ стоит провести для подгрупп в возрасте от 25 до 30 и от 30 до 40 лет. Если вы предполагаете работу с наркозависимыми людьми, то она будет в меньшей степени зависеть от гендерного состава групп, чем если бы вы предполагали делать упор в своей работе на культуру половой жизни.

• Как представители целевой группы могут принять участие в проекте, повлиять на его осуществление?

• Насколько по-разному будет восприниматься проект мужчинами и женщинами?

А теперь давайте начнем рассмотрение проблемы, на примере решения которой в этом пособии продемонстрируем весь процесс применения ЛСП целиком. В качестве примера выбрана довольно обычная сегодня проблема: дети не могут играть во дворе своего дома.

Мы ни в коем случае не претендуем на многогранность проработки проблемы и предоставления стандартного алгоритма ее решения, она выбрана лишь для демонстрации применения ЛСП.

Итак, определяем заинтересованные стороны.

• *Деятельность направлена на детей, их родителей.*

• *В проекте точно примут участие жильцы, домоуправление (ЖЭС), организация, занимающаяся озеленением.*

• *Также в проекте могут принять участие местные власти; возможно, заинтересованной стороной окажется милиция.*

• *Реализация решений зависит от ЖЭС и местных властей.*

• *Проект представляет угрозу для «отдыхающих» вечером во дворе любителей «зеленого змия», а также для автолюбителей, чьи машины припаркованы во дворе.*

Необходимые для разработки сведения могут предоставить местные органы власти, «братские» ЖЭСы и жители соседних дворов, уже решившие эту проблему.

Записали ответы? Мы имеем на руках перечень заинтересованных сторон. Теперь будем их анализировать.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА?

Для каждой стороны **отвечаем на вопросы**:

- В чем состоит конкретный интерес к проблеме, на решение которой направлен проект? Каковы причины возникновения этого интереса и отношение (положительное, отрицательное, нейтральное) к проблеме и собственно проекту?



- Какие потенциальные конфликтные ситуации могут возникнуть между заинтересованными сторонами? Насколько вероятно возникновение конфликта? Как он может повлиять на проект?
- Какие отрицательные реакции может вызвать деятельность, связанная с осуществлением проекта, решением проблемы? Насколько вероятно их возникновение? Как они могут повлиять на проект?
- Какие существуют связи между заинтересованными сторонами, как их можно использовать? Каковы возможные пути сотрудничества и разрешения возможных конфликтов?
- Что может сделать заинтересованная сторона, если она войдет в состав участников проекта, на разных стадиях его реализации? Может ли она оказать помощь при планировании? Реально ли то, что заинтересованная сторона действительно может выступить в этой роли? Сможет ли она обеспечить выполнение работы?

Полученные данные собираем в таблицу (см. **Таблица 2.**):

Таблица 2. Таблица анализа заинтересованных сторон

Группа заинтересованных сторон	Каков их интерес в проекте? (положительные и отрицательные аспекты)	При каких условиях стороны заинтересованы в долгосрочности проекта?	Возможное участие (возможная роль)

Для того чтобы предусмотреть все нюансы, надо продумать ответы на следующие **вопросы**:

- Какие действия надо выполнить для того, чтобы цель проекта была достигнута? Какими должны быть роли участников при выполнении этих действий?
- Какие сведения необходимо иметь для разработки и реализации проекта (справочные сведения, организационные процедуры и т.д.)? Кто их может предоставить?
- Какие предположения относительно ролей заинтересованных сторон (целевые группы, потенциальные партнеры и оппоненты, сочувствующие наблюдатели и др.) или их реакций следует сделать, для того чтобы выполнение проекта было успешным?

Для нашего примера таблица может выглядеть так:

Группа заинтересованных сторон	**Каков их интерес в проекте? (положительные и отрицательные аспекты)**	**При каких условиях стороны заинтересованы в долгосрочности проекта?**	**Возможное участие (возможная роль)**
Дети	Есть где играть	Есть соответствующее место во дворе, елательно борудованное, чистота	Целевая группа
Родители	Дети рядом, под присмотром	Есть соответствующее место во дворе, желательно борудованное, чистота, безопасность етей	Целевая группа; Организационные вопросы, возможно частичное финансирование
Прочие жильцы	Дети не сидят в подъездах	Есть соответствующее место во дворе, елательно оборудованное, чистота, порядок в подъездах, безопасность детей	Организационные вопросы, возможно частичное финансирование
ЖЭС	Заинтересованность в благоустройстве территории, положительные отзывы, отчетность	Содействие жильцов в организации решения вопроса	Организационные вопросы, возможно финансирование
Организация по озеленению	Заинтересованность в благоустройстве территории, положительная отчетность	Содействие жильцов в организации решения вопроса	Организационные вопросы, возможно финансирование
Милиция (участковый)	Дети не сидят в подъездах, меньше жалоб		Организационные вопросы, возможны консультации по правовой базе
Местные власти	Меньше жалоб, положительная отчетность		Организационные вопросы, правовая база
Автолюбители	Дети во дворе – опасность для сохранности машин	Появление близко расположенной от дома стоянки для автомобилей или организация охраняемой стоянки во дворе.	
Алкоголики во дворе	Исчезает «место встречи»	Ограничение доступа посторонних автовладельцев во двор	

Теперь из всего списка можно выбрать те стороны, которые заинтересованы в том, чтобы проект был реализован и могут оказать в большей или меньшей степени помощь в его реализации. Это и есть потенциальные участники проекта.

КТО ДОЛЖЕН ПРОВОДИТЬ АНАЛИЗ?

Наиболее качественный, полный, эффективный анализ может быть проведен, если потенциальный организатор проекта соберет представителей всех заинтересованных сторон и организует обсуждение их отношения к проекту и возможного участия в нем, стоящих перед ними проблем и ожиданий от реализации проекта (планируемые цели). Как уже упоминалось в главе «Полезные мелочи, или На что следует обратить внимание при работе с группой?», встречу может вести сам организатор, а можно пригласить независимого ведущего – модератора, фасилитатора.

В анализе обязательно должны участвовать представители «целевых групп». Для чего это делается?

- Во-первых, ваша деятельность не должна стать безадресной. Приглашая представителей целевых групп на обсуждение, вы поймете, нужна ли ваша работа.
- Во-вторых, скорее всего, вы узнаете много новых подробностей «из первых рук» о самой проблеме, об ожиданиях целевой группы, сможете спрогнозировать реакцию ее представителей на различных этапах реализации проекта и таким образом выбрать нужную стратегию решения проблемы.
- В-третьих, информация об ожиданиях целевой группы поможет вам понять, каковы должны быть реальные критерии эффективности и оценки вашего проекта.
- В-четвертых – и это очень важно – если целевые группы не участвуют в планировании, то такой подход приведет к созданию так называемого «сервисного проекта»: мы приходим, делаем что-то для целевых групп (которые зачастую не понимают, зачем им все это нужно) и уходим (так как ресурсы закончились). А целевые группы возвращаются назад – к «разбитому корыту», часто уверенные в том, что на них «кто-то заработал». Если говорить о финансировании, привлекаемом извне, то чаще всего именно по этой причине требование участия представителей целевых групп в процессе планирования является обязательным условием финансирования проекта.

Идеальный вариант организации обсуждения – собрать представителей всех заинтересованных сторон вместе и привлечь их к проведению анализа. Однако зачастую собрать абсолютно всех на такой «мозговой штурм» достаточно сложно, поэтому желательно, чтобы присутствовали представители хотя бы основных заинтересованных сторон. Если все же представлены далеко не все основные стороны, можно пойти на хитрость: «назначить» некоторых участников «представителями» заинтересованных сторон, попросив их высказывать свое мнение в соответствии с этой ролью. Естественно, следует учесть, насколько такой участник компетентен в данном вопросе и насколько хорошо исполнит свою роль.

Оптимальный размер группы при работе одного ведущего (фасилитатора) – 14-16 человек. Если группа меньше, то будет тяжело рассмотреть проблему с разных сторон, если больше – есть опасность, что в процессе обсуждения ситуация выйдет из-под контроля. Если же в процесс вовлечены два фасилитатора, один из которых работает с аудиторией, а второй – отслеживает логику и формулировки проблем, то группу можно увеличить до

20-25 человек. Это количество является максимумом для эффективной работы и обеспечения активного участия всех членов группы. Группа в 30 и более человек, как правило, или пассивна, или плохо управляема.

Представьте себе, что в ходе обсуждения у одного человека на одно высказывание уходит 1-2 минуты, а поскольку высказаться хотят все, то на обсуждение одного вопроса уйдет более часа. Каждый участник выскажется 4-5 раз, и время обсуждения оказывается, если не бесконечным, то, по крайней мере, подходит к этой границе. Поскольку больше полутора часов группа эффективно работать не может, в итоге просто будет потеряна нить обсуждения: в конце уже никто не помнит, «зачем мы здесь сегодня собрались». Да и фасилитатору будет весьма тяжело удерживать внимание и сохранять интерактивность работы столь большой и разношерстной аудитории.

Если вам повезло и участников довольно много, стоит сгруппировать их «по интересам» и попросить высказывать те проблемы и суждения, которые одобрены всеми участниками группы. Еще один вариант – разбить обсуждение на несколько этапов, собрав несколько групп из представителей различных заинтересованных сторон, организовать группы, провести предварительный анализ отдельно в каждой из них, а после некоторой паузы организовать общее обсуждение – возможно, не со всей большой группой, а с представителями каждой из подгрупп. Такой способ организации не заменим, если заинтересованных сторон слишком много либо если физически невозможно собрать всех в одном месте в одно время.

Также по некоторым вопросам можно проводить отдельное исследование с привлечением экспертов, а затем представить его результаты во время общего анализа.

В любом случае нужно организовать сбор информации от заинтересованных сторон всеми доступными в имеющихся условиях методами. В противном случае организаторов проекта могут ожидать проблемы, уже описанные выше в разделе «***Аналитическая фаза и фаза планирования***».

Для нашего примера: чтобы провести анализ заинтересованных сторон, мы должны выбрать дату и время для обсуждения путей решения проблемы, пригласить представителей ЖЭС, организации, занимающейся озеленением, участкового инспектора, развесить объявления либо другим способом известить жильцов.

СТРОИМ СХЕМУ АНАЛИЗА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Что это такое? Это схема, на которой демонстрируются все заинтересованные в проекте стороны, а также существующие и желаемые связи между ними. Схема наглядно описывает сложившуюся на данный момент ситуацию.

Для чего она нужна? Когда мы будем иметь перед глазами подробную картину отношений между заинтересованными сторонами, нам будет легче описать проблемы, которые предстоит решить в ходе разработки проекта и с которыми, вероятно, придется столкнуться при осуществлении планируемой деятельности. Схема будет являться основой для анализа проблем.

Роль ведущего. Еще одна роль схемы – ограничение высказываний, не относящихся к анализу. Когда участники разговорятся, высказывания могут посыпаться, как из рога изобилия. Наличие же схемы поможет вернуть дискуссию в нужное русло. Ведущий может

задавать «разгорячившимся» участникам вопросы, подобные следующим: «Какие существуют проблемы с позиции той или иной заинтересованной стороны?», «К какой заинтересованной стороне относится высказывание?», «Какие вы видите проблемы в отношении этой связи?»

Итак*, предварительно ознакомившись с главой «****Полезные мелочи, или На что следует обратить внимание при работе с группой?****», приступим.*

- Выберем пространство, на котором будет расположена схема анализа заинтересованных сторон. Места должно быть много, оно должно быть хорошо видно всем участникам обсуждения.

- На карточках записываем названия всех заинтересованных сторон. Для разных групп можно выбрать разные цвета карточек или разный цвет маркера. Но помните, что как минимум 2 цвета – для проблем и для целей – нужно будет зарезервировать: красный или желтый – для проблем, синий или зеленый – для целей.

- Располагаем их на подготовленной поверхности – подойдут доска, стена, большой лист бумаги. В центре – вы, ваша организация или проект, по краям – карточки, обозначающие заинтересованные стороны.

При этом стараемся сгруппировать карточки по различным признакам: представители целевых групп, предположительные исполнители, постоянные либо предположительные доноры, вышестоящие организации, общественные институты, представители местной власти, потенциальные партнеры, коллеги, друзья, враги, источники информации, освещающие деятельность организации и т.д. Этот список не полон, в зависимости от специфики вашей деятельности, особенностей планируемого проекта и других факторов он может существенно изменяться. Главное, чтобы была соблюдена логика при оформлении схемы.

- Обозначаем связи «группа заинтересованных сторон (либо отдельная заинтересованная сторона) – вы / ваша организация / проект». В процессе определяем направленность связей: например, если ваша организация обязана предоставить отчет о выполнении проекта вышестоящей организации, то линия связи направлена от «вас к ней».

- Обозначаем связи между группами заинтересованных сторон (либо отдельными заинтересованными сторонами). Также определяем направленность этих связей.

Для этого надо сгруппировать однотипные связи между заинтересованными сторонами / группами либо между заинтересованными сторонами / группами и вами/ вашей организацией / проектом. Сначала надо определиться, какие виды связей будут присутствовать: партнерство, помощь возмездная (в обмен на деньги / услуги / и т.д.) и безвозмездная, коммуникация, информация, конфликт, отчетность... Также нужно определить желаемые связи (иметь которые было бы нужно и полезно, но на настоящий момент они отсутствуют). Не увлекайтесь этим процессом излишне – число разновидностей связей не должно быть больше 10.

Теперь надо взять набор из нескольких цветных маркеров / фломастеров и нарисовать внизу (сбоку, сверху – как вам удобно) нашей схемы «легенду», как у карты. Каждому цвету назначаем свой вид отношений. Если цвета закончились, а спи-

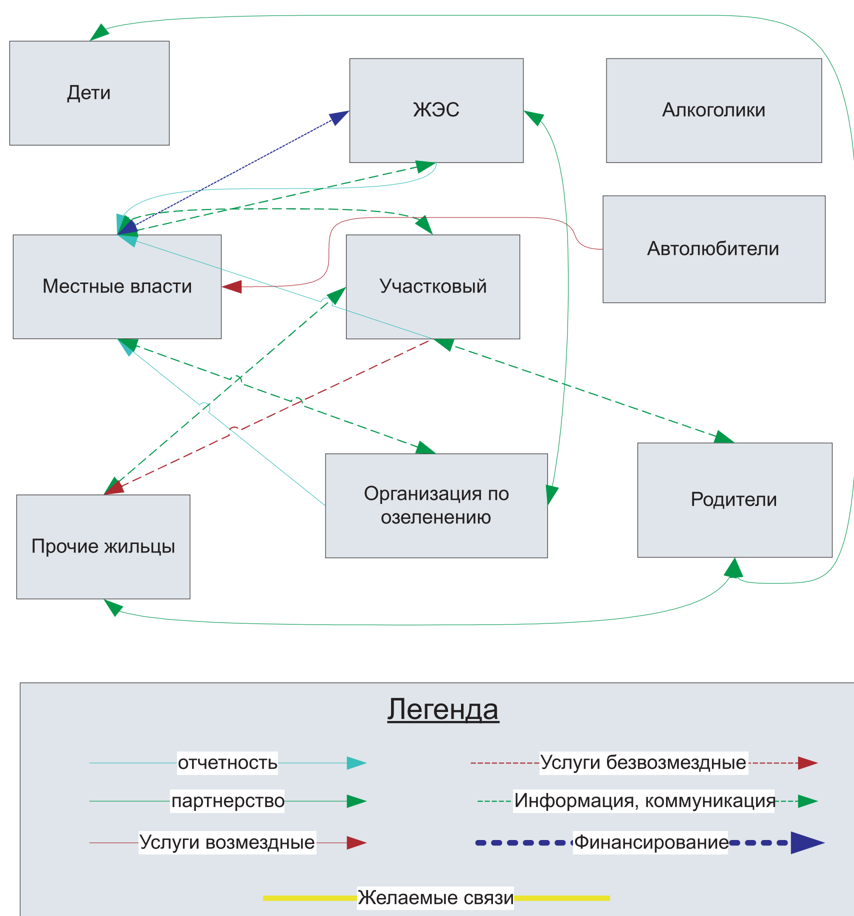
сок еще не исчерпан, вспоминаем, что линия может быть разной, например, синяя сплошная линия может обозначать партнерство, а синяя пунктирная – финансирование.

Важно! При построении схемы указываются не планируемые, будущие, а актуальные, существующие связи.

- Теперь, глядя на схему, подумаем, насколько сильны связи между заинтересованными сторонами, насколько часто они общаются между собой, насколько сильно влияние их друг на друга. Наиболее прочные связи выделяем более жирными линиями.
- Стараемся показывать основные связи и не показывать очевидные или не относящиеся к делу. Например, не стоит концентрироваться на уточнении иерархических связей между структурными подразделениями заинтересованных сторон, сгруппированных вместе (например, органы власти), если это не принципиально для проекта. Также не стоит отдельно подчеркивать тот факт, что связь «финансирование» подразумевает обратную связь «отчетность».

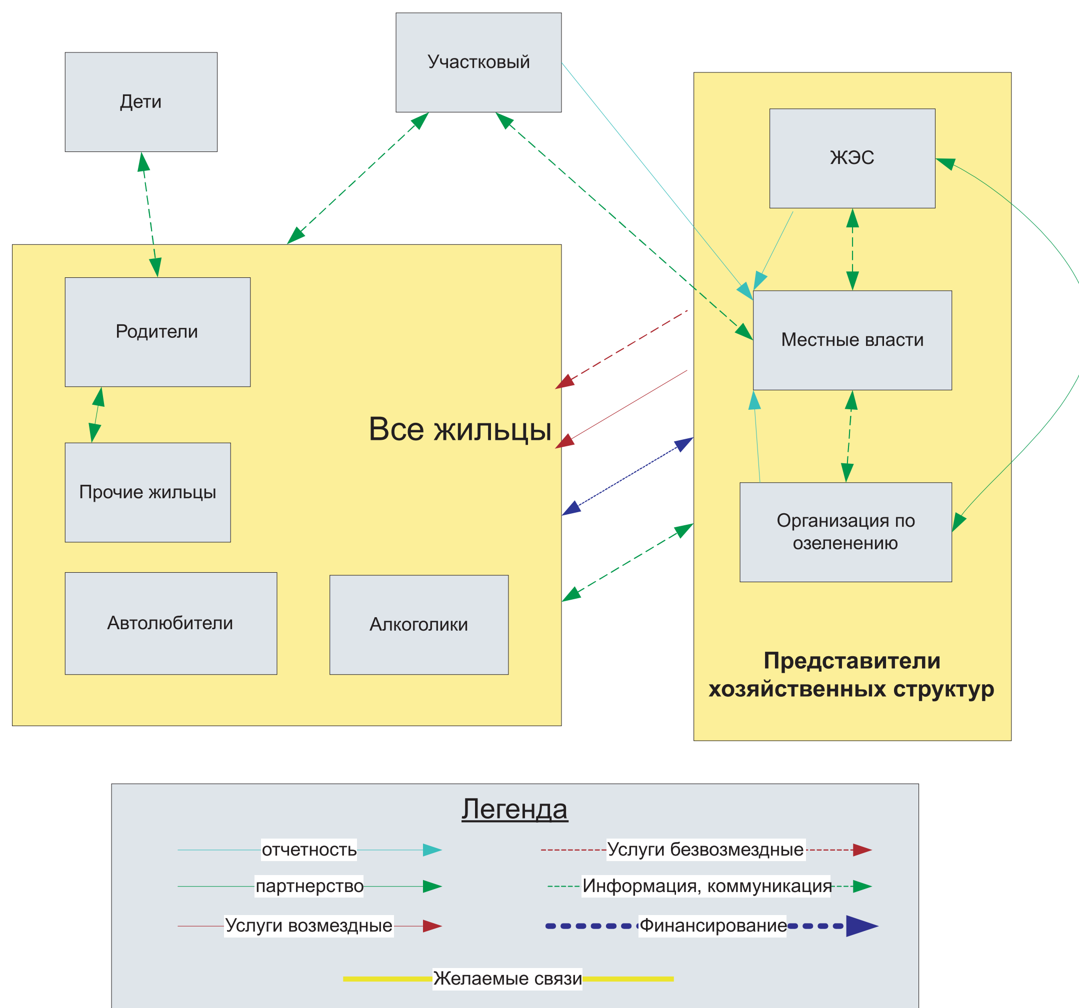
Следует стремиться к тому, чтобы диаграмма была наглядной. Вероятно, для этого придется переместить карточки, еще раз продумать, по какому принципу сгруппировать заинтересованные стороны, убрать очевидные связи. Иначе вместо диаграммы мы можем получить бесполезную «паутину» из карточек и многочисленных, на первый взгляд, беспорядочных связей между ними. Анализ на основе такой схемы в будущем будет не просто затруднен, а невозможен из-за обилия и высокой плотности элементов.

Рисунок 2. Пример НЕнаглянДной схемы анализа заинтересованных сторон



На **Рисунке 2** приведен пример НЕнаглядной схемы анализа заинтересованных сторон для нашего примера. Сравните ее со схемой, приведенной на **Рисунке 3**, и оцените наглядность и удобство анализа в случае построения того или иного варианта.

Рисунок 3. Пример схемы анализа заинтересованных сторон



Итак, схема готова.

Обобщим полученные теоретические знания.

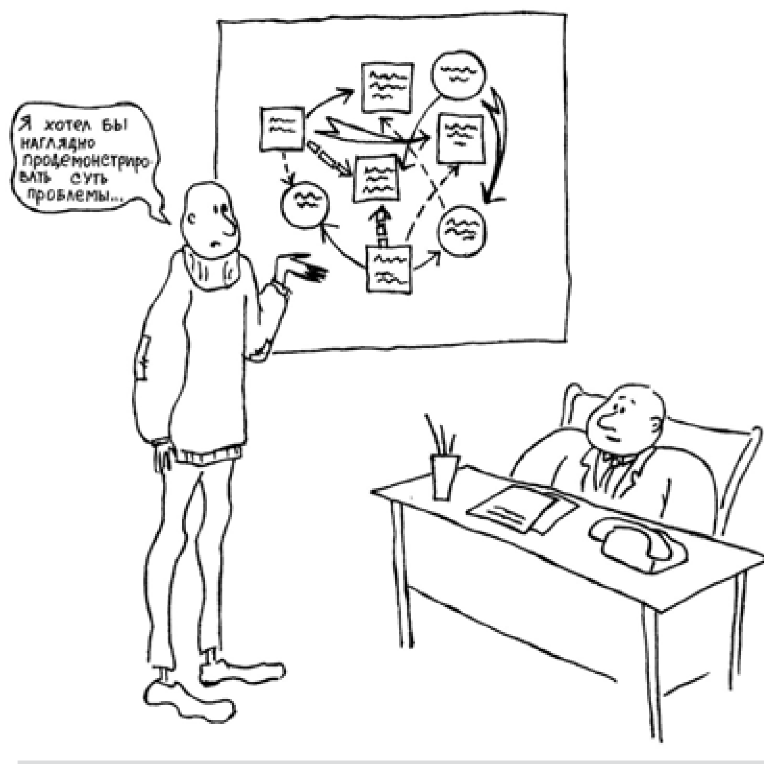
Кто проводит анализ?

Группа, состоящая из представителей всех сторон, которых затрагивает деятельность по выполнению проекта.

Что получаем в результате?

- Список заинтересованных сторон.
- Выявление их интереса и отношения (положительное, отрицательное, нейтральное) к проблеме, на решение которой направлен проект, выявление потенциальных конфликтных ситуаций.

- Список потенциальных участников проекта, описание их предположительных ролей и той пользы, которую они могут принести на разных стадиях выполнения проекта.
- Схему существующих и желательных взаимоотношений между заинтересованными сторонами.



ЭТАП 2: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ (PROBLEMS ANALYSIS)

На этом этапе проведения анализа потребуется: а) сформулировать проблемы с помощью Схемы анализа заинтересованных сторон; б) определить причинно-следственные связи; в) построить «дерево проблем».

ЧТО ТАКОЕ «ПРОБЛЕМА»?

Теперь поговорим о самом понятии «проблема». Согласно толковому словарю, «***проблема*** *— это сложный вопрос, требующий изучения, разрешения*». Описание проблемы выражает негативное отношение к сложившейся ситуации. Мы анализируем проблемы для того, чтобы выделить основную проблему, понять причины ее возникновения и вызываемые ею последствия, а в дальнейшем четко определить последовательность действий по решению проблемы, что и будет являться планом действий проекта.

Проблемы формулируются с использованием уже построенной схемы анализа заинтересованных сторон. Глядя на ее составные элементы и связи между ними, участники обсуждения – заинтересованные стороны – должны сказать, какие проблемы (конечно, имеющие отношение к рассматриваемой теме) реально существуют у каждого из элементов, а какие мешают либо способствуют существованию связей между ними.

То, что говорят участники, сразу же обсуждается. Формулировка должна отвечать определенным требованиям (о них немного позже) и быть одобренной ВСЕМИ участниками обсуждения. Если кого-то из участников она не устраивает, надо уточнять формулировку без потери того смысла, который автор вложил в нее, пока она не устроит всех. Роль ведущего в этом процессе исключительно важна. Далее формулировка записывается на карточку и крепится около соответствующего элемента схемы анализа заинтересованных сторон.

Роль ведущего: как можно помочь аудитории «собрать материал»?

Начать с простого вопроса: «Какие есть проблемы?». Если аудитория не отзывается, стоит обратиться к конкретным элементам схемы: «А как можно усилить эту связь?», «Эта связь является желаемой — что мешает ей осуществиться?», «Что мешает этой стороне работать лучше?»

Если, наоборот, проблем слишком много, надо обозначить степень их важности, самые «мелкие» проблемы не рассматриваются, однако вопросы, которые, по мнению аудитории, являются принципиальными для осуществления проекта, обязательно анализируются.

К следующему этапу по построению «дерева проблем» нельзя переходить до тех пор, пока ВСЕ участники обсуждения не будут согласны с формулировками проблем. Ведущий задает вопрос: «Если мы решим все эти проблемы, то можем ли дать гарантию, что основная проблема исчезнет?» Если аудитория отвечает «нет», то обсуждение надо продолжить, и ответы на вопросы: «Почему? Что нам мешает это сделать? Что мы забыли?» — помогут ликвидировать оставшиеся недочеты.

КАК ПРАВИЛЬНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРОБЛЕМУ?

Этот вопрос очень важен, поскольку неправильно сформулированные проблемы могут привести к очень общим заключениям или к очевидным выводам. Основываясь на таких формулировках, будет невозможно провести анализ.

Так какой же должна быть формулировка проблемы?

1. Проблема должна быть существующей[1] – не той, «которая предположительно у нас появится после прохождения этапа X», а той, которая есть уже сейчас. На следующем этапе работы предлагаемая проблема будет переформулирована в гипотетическую цель, условия для достижения которой сейчас отсутствуют, а внешние условия могут измениться, и запланированная таким образом работа окажется ненужной.

В качестве иллюстрации вспомним детское стихотворение про рыбака[2], который, собираясь на рыбалку, попытался предусмотреть все осложнения, которые могли бы возникнуть в процессе ловли рыбы, и взял с собой массу ненужных вещей (кровать, самовар) и в придачу собаку, «чтоб все охраняла». В результате лодка перевернулась, а коллеги, неделю вылавливавшие из реки вещи, объясняли незадачливому организатору проекта: «Послушай, чудак, ты, кто угодно, но не рыбак. Ведь для хорошего для рыбака удочка только нужна и река!»



2. Формулировка должна быть конкретной и реальной: лучше избегать общих слов и постараться дать понять заинтересованным сторонам, почему сложившаяся ситуация вас не устраивает и что вы намерены (и действительно можете) изменить.

[1] Тем не менее, иногда возникает необходимость работы с проблемами, которые представляют собой не набор фактов, а угрозу их появления (например, проект по профилактике ВИЧ-инфекции). Реально проблемы не существует: представители целевой группы не являются ВИЧ-положительными, однако угроза существует, и ее надо как-то предотвратить. В таких случаях ограничение на формулировку исключительно реальных проблем можно обойти, предлагая реальные предпосылки возникновения основной проблемы.

В случае с профилактикой ВИЧ это будет выглядеть примерно так: существует угроза заражения при врачебных манипуляциях – проблема формулируется как «нехватка одноразового инструмента в местных поликлиниках и больницах», существует угроза заражения в парикмахерской – проблема формулируется как «отсутствие необходимых знаний (или дезинфицирующих препаратов) у персонала парикмахерских».

Однако для таких проектов анализ с помощью ЛСП требует высокого профессионализма со стороны аналитика (которым может быть руководитель проекта, ведущий и т.п.), поэтому желательно не начинать практическое освоение метода на подобных проектах.

[2] Эдуард Успенский. Рыболов. Стихотворение. Источник: Антология сатиры и юмора России XX века. Том 19. Эдуард Успенский. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 736 с.

Например, формулировка «низкий уровень жизни целевой группы» — не самая удачная для постановки проблемы. Если вы действуете в масштабе страны и распределяете бюджетные средства так, чтобы этот самый уровень жизни повысился по всем показателям — то это просто замечательно! А если ваша задача — «на общественных началах» вырастить поле картошки и раздать урожай малообеспеченным семьям, проживающим в вашем районе, то в такой ситуации формулировка «представители целевой группы плохо обеспечены продуктами питания» звучит, конечно, скромнее, но зато соответствует действительным возможностям по решению проблемы. Также неправильно формулировать проблему «целевая группа голодает»: в таком виде это простая констатация факта. К тому же, не совсем ясно, как будет устраняться причина голода.

3. Не стоит использовать формулировки вида «нет чего-то» или «отсутствие чего-то» – этим вы даете понять, что вам важнее не решение проблемы, а получение материальных ценностей.

Сами по себе слова «нет», «отсутствие» не являются запретными – нецелесообразно лишь их употребление в контексте «нет инструмента». Если слово «нет» участники обсуждения пытаются заменить словами «недостаточно чего-то (инструмента)», «отсутствие чего-то», эти попытки ведущий должен пресекать.

Формулировки типа «нет денег», «нет компьютера», «нет транспорта» являются некорректными. Тем не менее, формулировка «нехватка времени» вполне приемлема, потому что время не является инструментом, используемым для достижения цели. Опять же, «нет еды» – приемлемая формулировка, в отличие от «нет автомобиля».

Если же наличие какого-то инструмента – действительно необходимое условие для решения проблемы, ведущий должен побудить аудиторию переформулировать проблему. Наводящим вопросом может быть такой: «Какая проблема решится с появлением этого инструмента?»

4. Избегайте слишком общих, глобальных проблем *(«бездуховность общества», «глобальное потепление»* и т.п.).

5. В формулировке должна присутствовать только одна проблема. Распознать тот факт, что формулировка содержит в себе несколько проблем, можно по словам «потому что...» или «для того, чтобы...».

Пример: «Дети не хотят играть во дворе, потому что там нет детской площадки» надо разбить на две проблемы: «дети не хотят играть во дворе» и «во дворе нет детской площадки».

6. Избегайте излишней детализации. Не стоит записывать проблемы каждого из многочисленных членов целевой группы – наш проект в какой-то мере универсален (направлен на всю группу) и долгосрочен.

7. Проблемы не должны дублироваться. Если две проблемы близки по смыслу, их надо объединить вместе либо, если участники обсуждения не согласны, уточнять формулировку до тех пор, пока не станет очевидным различие между проблемами. Следить за отсутствием «дубликатов» – обязанность ведущего.

Пример: Две проблемы: «Дети летом предоставлены сами себе» и «Летом детьми никто не занимается». Если участники не соглашаются объединить проблему в одну, то стоит предложить переформулировать их в «равнодушное отношение к проис-

ходящему во дворе со стороны прохожих и жителей дома» и «родители не уделяют должного внимания ребенку в семье».

Качественно провести этап формулирования проблем помогут ответы на следующие **вопросы**:

- В чем состоит проблема с точки зрения целевой группы?
- Почему необходимо осуществление планируемой деятельности с точки зрения целевой группы?
- В чем состоят причины возникновения проблемы с точки зрения каждой из заинтересованных сторон?
- Какие могут быть последствия существования проблемы с точки зрения каждой из заинтересованных сторон?
- Почему целевая группа не может решить проблему самостоятельно? Что мешает это сделать? Почему необходима помощь? Какой она должна быть?
- Какие организации уже занимались этой проблемой?

Роль ведущего. Не только на этом, но и на остальных этапах анализа ведущий должен периодически напоминать группе участников о той цели, ради которой они собрались: «Мы — это те люди, которые лучше всех знают основную проблему, поэтому именно мы можем все вместе, усилиями всей группы ее описать». Если это не так, то мы допустили ошибку на этапе анализа заинтересованных сторон, и составленный перечень надо срочно пересмотреть.

Если в процессе обсуждения окажется, что надо добавить одну или более «забытых» заинтересованных сторон — сделайте это незамедлительно: это повлияет на ход анализа только положительным образом.

Однако стоит постараться избежать ситуации, когда большая часть собравшихся имеет отдаленное представление об основной проблеме (зато с ними приятно пообщаться), и вы медленно, но верно понимаете, что в перечне заинтересованных сторон надо заменить большую часть.

Часто участники обсуждения «зависают» на одной из проблем, утверждая, что ее решение невозможно либо, наоборот, вместо того, чтобы предложить формулировку проблемы (например, «отсутствие условий для игр детей»), предлагает в той или иной форме варианты ее решения («нет детской площадки», «надо поставить детскую площадку»). Ведущий должен побудить участников переформулировать эти утверждения, задавая вопросы вида «Какую проблему это решит?» либо, в самом худшем случае, отдельно фиксировать такие утверждения для того, чтобы позже к ним вернуться и еще раз попытаться переформулировать их или использовать при определении других проблем.

Если проблем высказано слишком мало, надо идти по пути детализации проблем (естественно, в разумных пределах).

Теперь вернемся к участникам обсуждения. Они описывают стоящие перед ними проблемы, которые, возможно, решит либо, наоборот, обострит планируемая деятельность. Сейчас участники должны учитывать только свои собственные интересы

либо интересы сторон, которые они представляют. Напомним, что все проблемы записываются на карточках (одна проблема на одну карточку) и крепятся около соответствующих заинтересованных сторон либо связей на Схеме анализа заинтересованных сторон. В процессе сформулированные проблемы обсуждаются, корректируются (в случае необходимости), группируются однотипные проблемы.

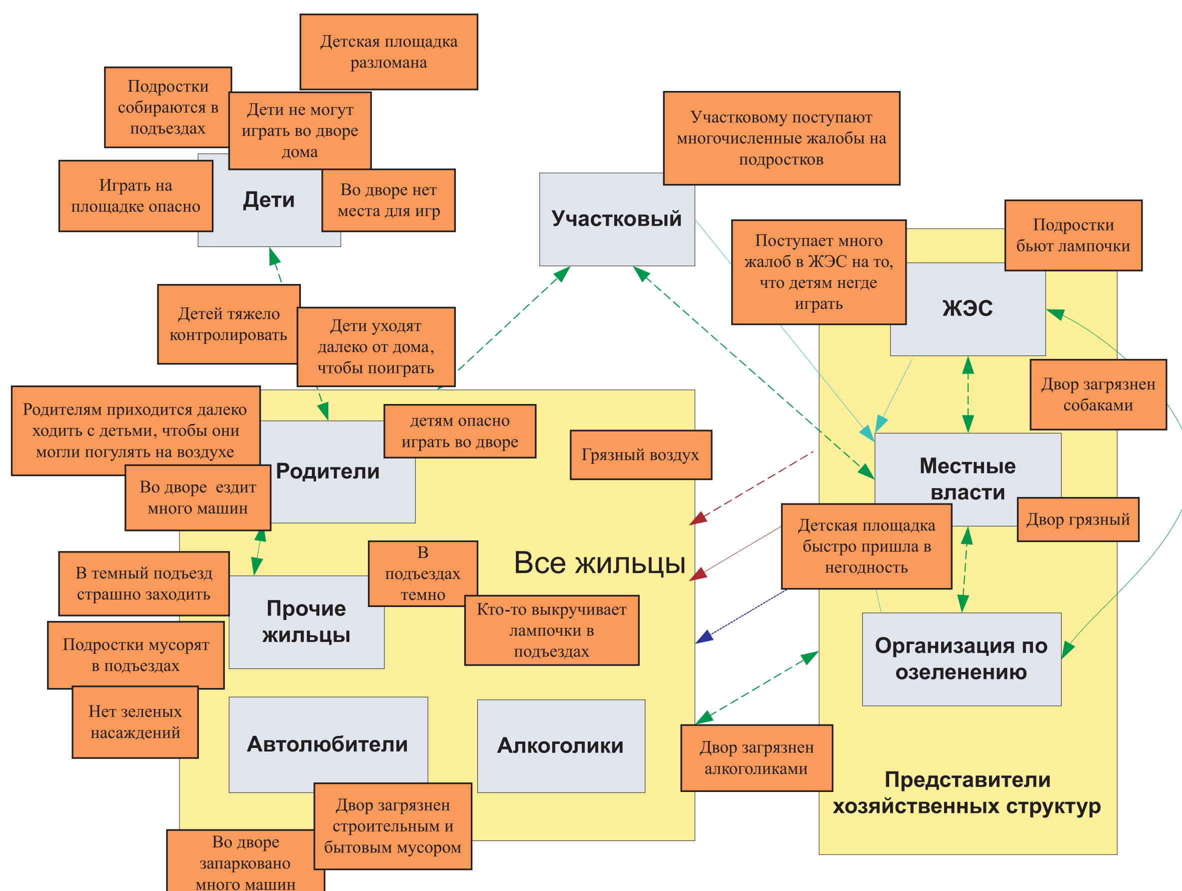
Затем карточки снимаются и размещаются на подготовленном пространстве – на стене, полу или большом листе бумаги.

В случае с нашим примером, список проблем может быть таким:

- *Дети не могут играть во дворе дома.*
- *Родителям приходится далеко ходить с детьми.*
- *Дети уходят далеко от дома.*
- *Детей тяжело контролировать.*
- *Во дворе негде играть.*
- *Во дворе запарковано много машин.*
- *Во дворе ездит много машин.*
- *Детям опасно играть во дворе.*
- *Грязный воздух.*
- *Двор загрязнен строительным и бытовым мусором.*
- *Нет зеленых насаждений.*
- *Детская площадка быстро пришла в негодность.*
- *Играть на площадке опасно.*
- *Двор грязный.*
- *Поступает много жалоб в ЖЭС на то, что детям негде играть.*
- *Подростки собираются в подъездах.*
- *Подростки мусорят в подъездах.*
- *Двор загрязнен собаками.*
- *Двор загрязнен алкоголиками.*
- *В подъездах темно.*
- *Подростки бьют лампочки.*
- *Кто-то выкручивает лампочки в подъездах.*
- *В темный подъезд страшно заходить.*
- *Участковому поступают многочисленные жалобы на подростков.*

*А вот как будут выглядеть карточки с формулировками проблем, сгруппированные в соответствии со Схемой анализа заинтересованных сторон **(Рисунок 3)** относительно каждой из групп интересов:*

Рисунок 4. Пример размещения проблем на схеме анализа заинтересованных сторон



Теперь, когда все проблемы сформулированы, можно перейти к этапу анализа – построения причинно-следственных связей и «дерева проблем».

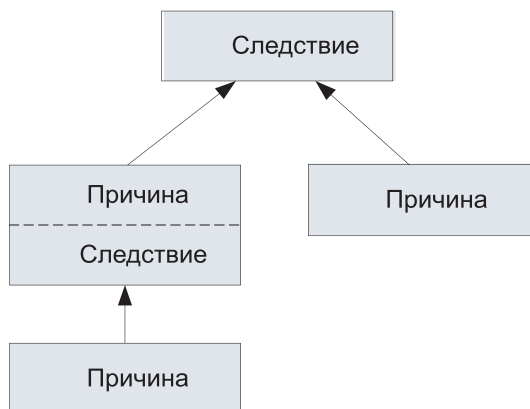
КАК ПОСТРОИТЬ «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ»?

Напомним, наша задача – сформулировать проблемы и установить причинно-следственные связи между ними. Что такое причинно-следственные связи? Если одно событие является следствием другого (*например, прошел дождь — асфальт мокрый*), то между этими событиями существует причинно-следственная связь. Так же и с проблемами.

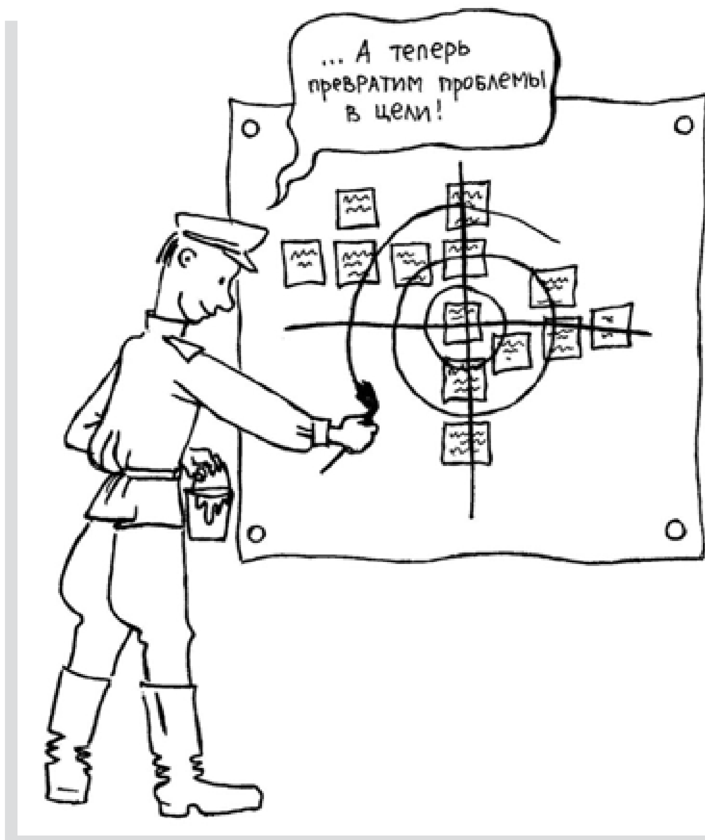
Например, растет уровень преступности среди молодежи, потому что в этом районе города нет ни спортивного клуба, ни внешкольных программ по развитию и образованию, не развита соответствующая инфраструктура. Между этими проблемами существует причинно-следственная связь: отсутствие инфраструктуры — причина, а рост преступности — следствие.

На «дереве проблем» причины располагаются ниже, следствия – выше (см. **Рисунок 5** на стр.52). Между ними прорисовываются причинно-следственные связи в виде стрелок, направленные от причины – к следствию.

Рисунок 5. Принцип построения дерева проблем



Здесь позволим себе небольшое отступление, касающееся дальнейшей логики нашей работы. Во многих руководствах по ЛСП следующим шагом является выделение центральной проблемы. Тем не менее, мы склонны утверждать, что трудно определить центральную проблему без построения «дерева проблем». Поясним, почему это так.

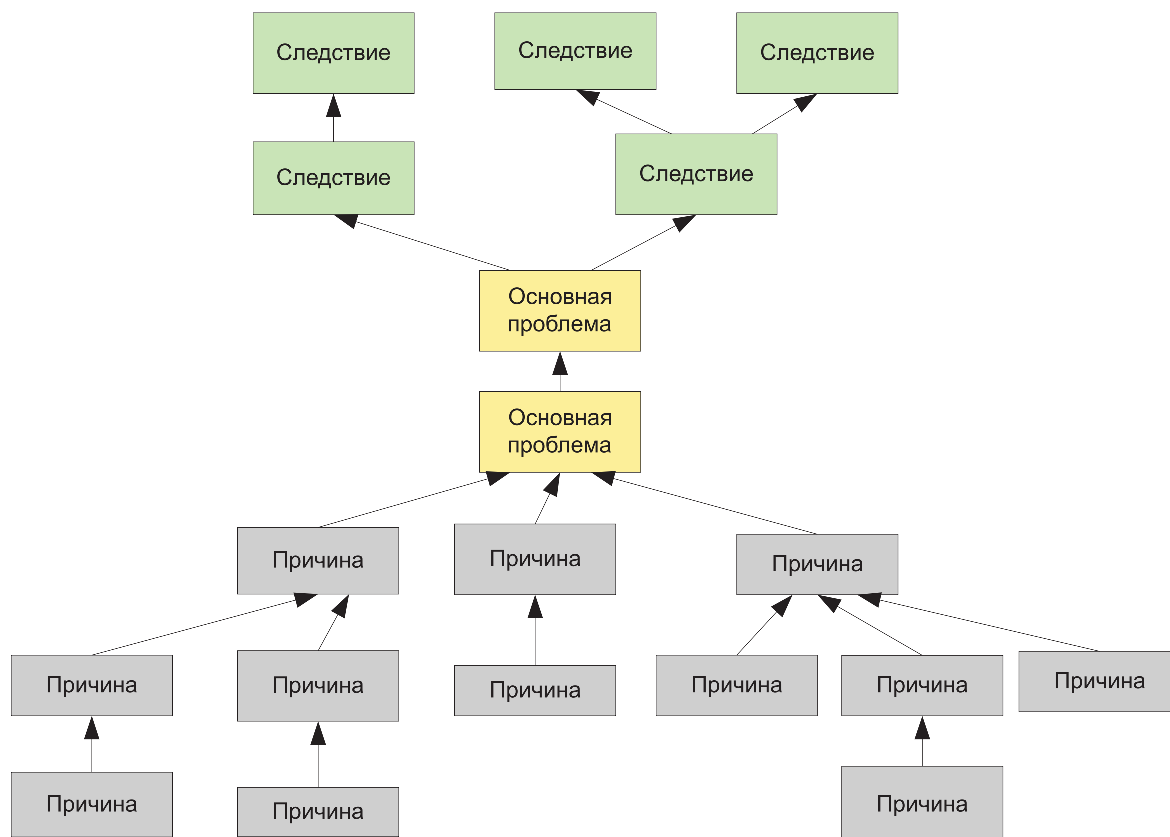


Из чего состоит дерево? Не гипотетическое «дерево проблем», а обычное живое дерево. Правильно – из корня, ствола и кроны. Наша модель («дерево проблем» является моделью проблемной ситуации) также состоит из корня, ствола и кроны. Корень – это «корни» проблемы, причины, по которым она возникла и которые обуславливают ее существование. Если обрубить корни, дерево умрет. Если устранить причины, проблема исчезнет. Ствол – это собственно описание проблемы или та центральная проблема, которую предлагается найти в самом начале. А крона – это те последствия, к которым приводит ее существование. Если мы обрубим крону дерева (устраним последствия существования проблемы), то ствол все равно будет стоять на виду (проблема на исчезнет), а потом и вовсе пустит новую поросль (устраненные последствия возникнут вновь). Иными словами, если мы сразу выберем центральную проблему, обозначим ее в качестве ствола, то сильно ограничим себя в проведении анализа. Очень часто бывает, что наше видение центральной проблемы ошибочно: то, что мы считали «самой главной проблемой» оказывается одним из следствий или всего лишь одной из причин более глобальной проблемы.

Составленное в результате качественно проведенного анализа дерево проблем должно выглядеть примерно так, как показано на **Рисунке 6**. Здесь серым цветом обозначе-

ны причины («корень»), желтым – сама проблема («ствол»), и зеленым – следствия проблемы («крона» дерева). Стрелками показаны причинно-следственные связи. Если вы не нашли корней, то не сможете решить проблему. Если не нашли ствол, то, в сущности, так и не поняли, какая именно проблема стоит перед вами. Если у вашего «дерева» отсутствует крона – это говорит о том, что либо вы не сможете оценить эффект от проделанной работы (то есть проблема вроде бы решена, но кому нужно ее решение и что оно даст – непонятно), либо у вас есть свои, не совсем ясные причины скрывать от окружающих критерии эффективности вашей деятельности.

Рисунок 6. Примерная структура «дерева проблем»



Теперь давайте посмотрим на наше дерево немного с другой стороны. Представим его себе как разрезанную на множество кусочков картинку. Многие из читателей наверняка развлекались сами, собирая подобные головоломки в детстве (теперь это называется паззлы). Вычленение центральной проблемы, имея на руках множество кусочков – отдельных проблем, ее описывающих, похоже на нахождение в груде частичек картинки самого главного с точки зрения сюжета картины кусочка. Пока мы не соберем всю картинку, наверняка не сможем сказать, какой из кусочков нас интересует.

Другая сложность состоит в том, что, выбрав основную проблему заранее, мы сконцентрируемся на ее решении, в то время как основной проблемой может ока-

заться совсем другая! И выяснить это мы можем только в результате проведенного анализа.

Вспомним «медицинский» пример: если у вас болит живот, совсем не обязательно причиной боли является несвежий салат, поданный в кафе. В животе находится множество различных органов, и трехдневная диета из сухарей и жидкого чая может не только не устранить боль, но и в значительной степени поспособствовать вашему попаданию на операционный стол.

Еще об одной причине проведения подобного анализа мы говорили в главе «***ЛСП – рабочий инструмент, а не готовое решение проблемы***» Если вы уже решили, что и как будете делать, какие ресурсы вам нужны и откуда вы их возьмете, то зачем вам проводить анализ? Ведь все и так уже известно и определено заранее. Даже если вы решите провести анализ, все равно ничего нового не узнаете, и полученные результаты не будут отличаться от первоначально заданных условий. Проект теряет свою инновационность, перестает быть уникальным продуктом и превращается в процесс: мы будем следовать стандартному набору действий, взятому «с конвейера», который может оказаться далеко не самым эффективным решением проблемы. Согласитесь: если отбросить стереотипный подход и начать искать что-то новое, то вы, по большому счету, ничего не потеряете – ведь всегда можно вернуться к известному заранее стандартному, типовому пути решения проблемы. Однако в процессе поиска вы приобретете очень много: активность заинтересованных сторон, дополнительные важные аспекты проблемы, свежие идеи по их решению. Стоит попробовать!

СТРОИМ «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ»

Теоретические знания вы уже получили, теперь можно приступать к построению «дерева».

- Для начала произвольно выбираем одну или несколько проблем.
- Затем снимаем по одной карточке с проблемами и пробуем выстроить между ней и уже размещенными карточками-проблемами причинно-следственную связь. Если две проблемы не связаны между собой – разместите их рядом. Если одна проблема явно является причиной другой (пусть не очевидно, но все же связанной с ней) проблемы – опустите ее ниже, если следствием – поднимите выше.
- Если логическая связь не очевидна, попробуйте сформулировать и добавить между причиной и следствием еще одну карточку-проблему, с появлением которой связь станет ясна.
- Если вы видите, что проблема «не подходит» – временно отложите ее в сторону.
- Карточки еще не закончились? Берите следующую карточку-проблему и поступайте с ней по описанному алгоритму.
- Если проблемы закончились – выберите одну из «ветвей» и попробуйте рассмотреть вопрос более детально: поискать «причины причин» или «следствия следствий». Задайте вопрос: «А только ли эти две (три, четыре...) причины являются основными для данного следствия? Есть ли еще другие?» Добавьте недостающие.

Постепенно ваше «дерево» будет обрастать «кроной», а «корневая система» укрепляться, добавляя все новые и новые «корни».

Для нашего примера картинка будет примерно такой, как показано на ***Рисунке 9. Пример результата подготовки к построению «дерева проблем».*** *Попробуем предположить, как в этом случае шел бы ход обсуждения.*

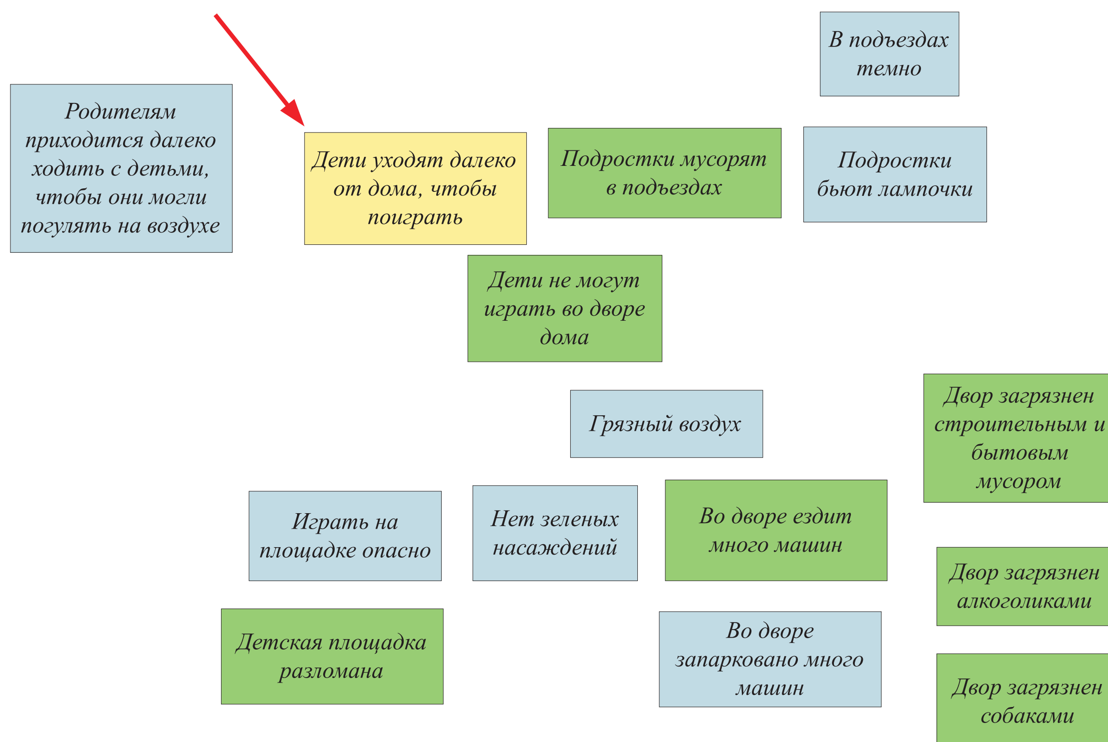
Сначала могли взять слово «разгневанные сложившейся ситуацией родители»:

Рисунок 7. Подготовка к построению «дерева проблем» — шаг 1



Далее подключаются «бездетные» жильцы и пенсионеры, ход обсуждения мог пойти таким образом:

Рисунок 8. Подготовка к построению «дерева проблем» — шаг 2



После окончательного размещения проблем, картина примет такой вид (см. ***Рисунок 9.****):*

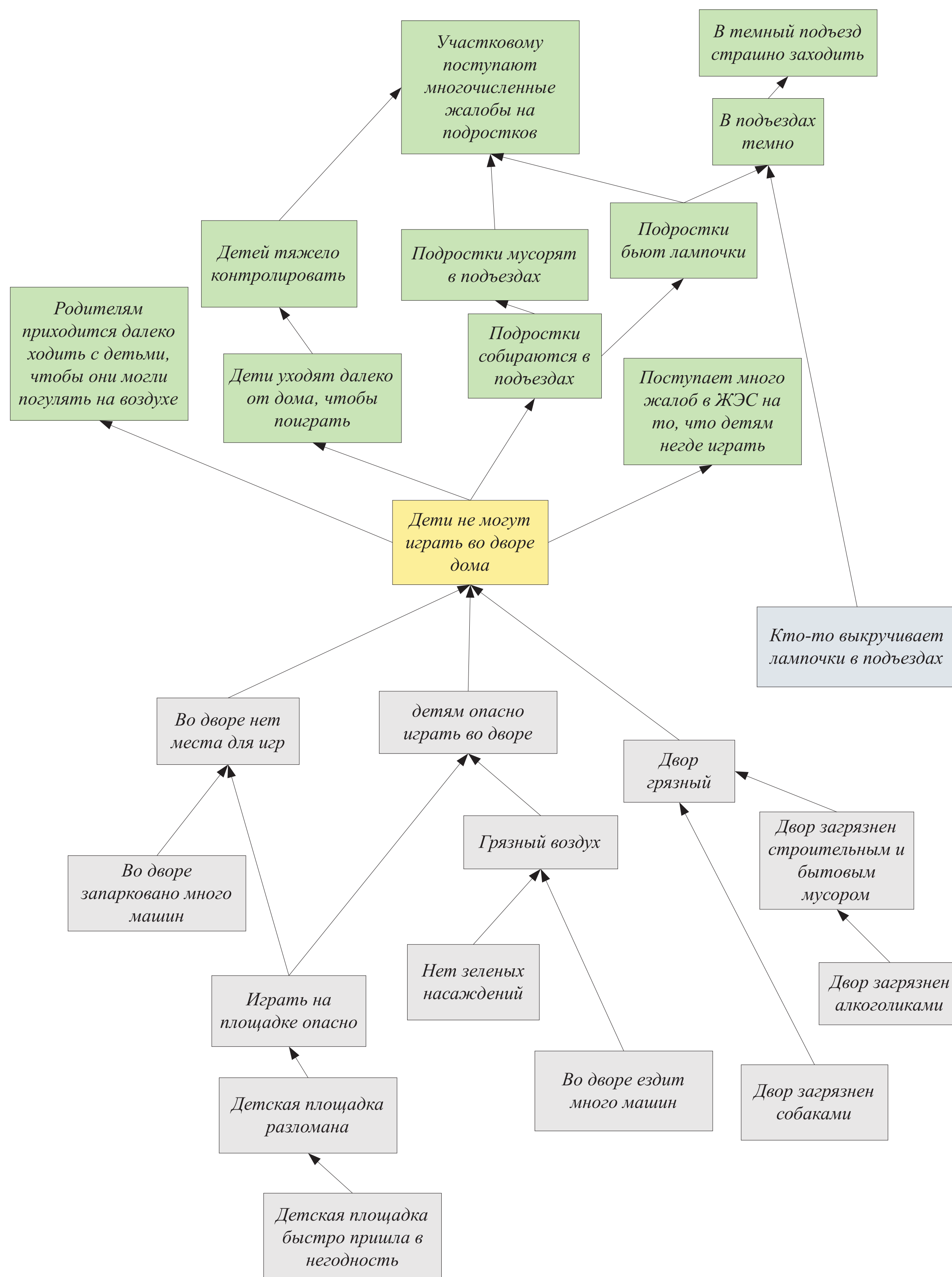
Рисунок 9. Пример результата подготовки к построению «дерева проблем»



Теперь осталось только прорисовать причинно-следственные связи.

После их прорисовки и некоторой оптимизации схемы (передвинуты некоторые карточки с причинами и следствиями) в нашем примере, дерево проблем будет выглядеть примерно так, как показано на ***Рисунке 10.*** *Дерево проблем. Цветом выделены: причины («корни») — серым, основная проблема («ствол») — желтым, следствия («крона») — зеленым.*

Рисунок 10. Дерево проблем



Для нашего примера очевидно, где находится ствол дерева и центральная проблема — «Дети не могут играть во дворе дома».



Дерево должно содержать как минимум 4-5 уровней. Если же получился «саженец» (ни корней, ни побегов), «куст» (большая крона, маленькие корни) или «мертвое дерево» (крона отсутствует), то анализ надо продолжить – «откапывать корни» и «растить ветви».

После построения дерева надо внимательно проверить, прослеживается ли логика построения по любой из цепочек от корня к вершине кроны. Если это не так, то «нелогичную» цепочку надо пересмотреть, возможно, переформулировать проблемы, а если это не удается – разорвать ее в месте, где логика нарушается, либо, наоборот, добавить недостающие элементы в логическую цепочку. Возможно, у вас появится несколько деревьев, не связанных между собой. Тем лучше, круг нашей работы сужается, не влияющие на основную проблему факты отошли в сторону сами собой.

Если неясно, какая из сформулированных проблем является следствием, а какая – причиной, надо постараться достичь согласия в группе по этому вопросу. Следует либо переформулировать проблемы в более общие, либо, наоборот, детализировать их так, чтобы все участники были согласны с прорисованной связью и понимали, почему она выглядит именно так. Часто приходится заменять одну проблему несколькими или добавлять новые формулировки проблем, которые были изначально упущены.



Процесс построения дерева можно считать завершенным тогда, когда ВСЕ участники обсуждения согласны с его структурой и причинно-следственными связями, прорисованными между элементами. Это требование является общим при завершении всех

трех этапов аналитической фазы: все участники должны видеть одну и ту же картину, и толкование ее также должно быть единым.

Дерево проблем – ключевой элемент аналитической фазы. Оно является источником информации для проведения следующего этапа – анализа целей. На его выполнение чаще всего тратится до 50% всего времени на разработку проекта. Мы уверены, что вы уже понимаете, почему это так. Если дерево проблем построено качественно – дальнейшие шаги по разработке проектов будут проходить значительно быстрее, и для их выполнения надо будет лишь действовать по описанным ниже алгоритмам.

Итак, этап анализа проблем проводится группой, состоящей из ведущего и представителей заинтересованных сторон.

Сам процесс анализа состоит из:

- формулировки проблем на основе Схемы анализа заинтересованных сторон;
- определении, какие из них являются причинами, а какие – следствиями;
- построении «дерева проблем»;
- проверки логики его строения и окончательной корректировки.

При проведении анализа надо соблюдать требования, предъявляемые к формулировке проблем. Очень важна роль ведущего – фасилитатора, которая состоит в оживлении и направлении дискуссии в нужное русло, отслеживании и исправлении ошибок в формулировках проблем и логике построения дерева.

ЭТАП 3: АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ (OBJECTIVES ANALYSIS)

«Дерево проблем» наглядно показывает нам причины возникновения проблемы, по крайней мере, те, которые могут «диагностировать» участники нашей группы. Очевидно, что мы не сможем устранить основную проблему (а это – цель нашей деятельности), не устранив причины ее возникновения.

Строим логическую цепочку дальше. Чтобы устранить причины, надо сначала понять, каков должен быть результат той работы, которая приведет к устранению одной из проблем. Для этого мы должны сформулировать цель нашей деятельности. Для каждой проблемы есть решение (ведь мы постарались на предыдущем этапе, чтобы проблемы были реальными), и мы можем его сформулировать, исходя из описания проблемы.

КАКИМ ОБРАЗОМ ПРЕОБРАЗОВАТЬ ПРОБЛЕМЫ В ЦЕЛИ?

Теперь каждой негативной ситуации – проблеме надо противопоставить положительную ситуацию – ту, в которой причина проблемы устранена, то есть сформулировать цель нашей деятельности.

Какие требования к постановке и формулировке целей выдвигаются? Аналогичные тем, которые были выставлены к формулировке проблем.

1. **Цель должна быть реальной.** Если осуществление какой-то части нашего проекта зависит от погодных условий, естественно, мы не сможем поставить своей целью «обеспечение ясной (или дождливой) погоды».

2. **Цель должна быть достижимой.**

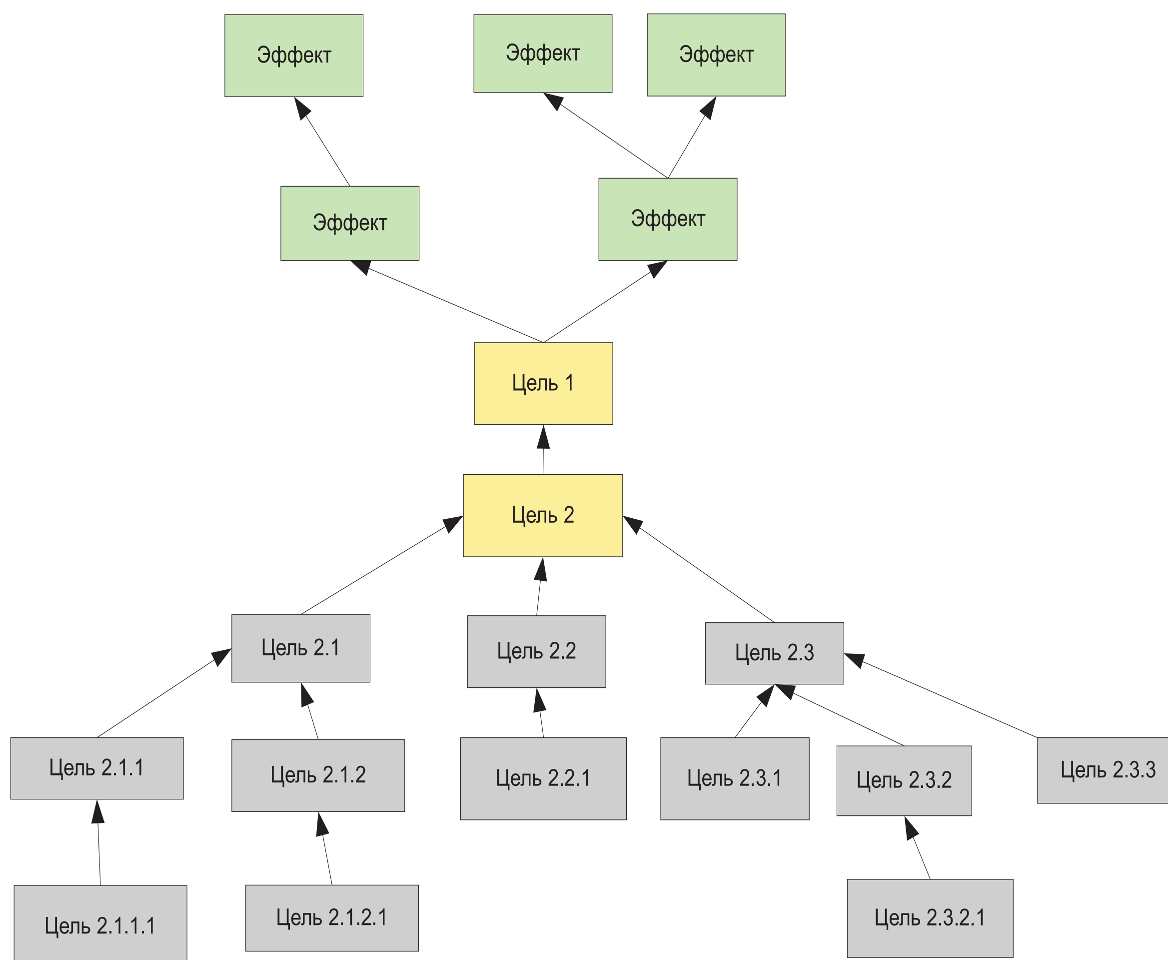
Например, невозможно реализовать мечту героя одного из известных литературных произведений: «Счастья для всех, даром и пусть никто не уйдет обиженным». Даже если вы получите неограниченное финансирование в сочетании с полной свободой действий для достижения этой цели, вам не хватит и десяти жизней для того, чтобы довести такой «проект» до логического завершения.

3. **Цель должна быть конкретной**: следует избегать общих слов, из формулировки цели должны быть ясны показатели ее достижения.

Например, формулировка цели «улучшение положения женщин из целевой группы» очень общая, требуется минимальное уточнение: какие именно аспекты будут изменены и (желательно) каким образом. Альтернативный вариант «предоставление женщинам из целевой группы возможности дополнительного заработка через создание рабочих мест» — более громоздко, зато более конкретно и после прочтения не оставляет желания задать 3-4 дополнительных вопроса.

Что надо сделать? Взять список, составляющий «дерево проблем», и противопоставить ему список целей. После этого, не меняя структуры «дерева», заменяем проблемы на соответствующие цели. Получаем первый вариант «дерева целей». Для приведенного в предыдущей главе примера дерева проблем (***Рисунок 6***) аналог «дерева целей» будет выглядеть так, как показано на ***Рисунке 11. Примерная структура «дерева целей.***

Рисунок 11. Примерная структура «дерева целей»



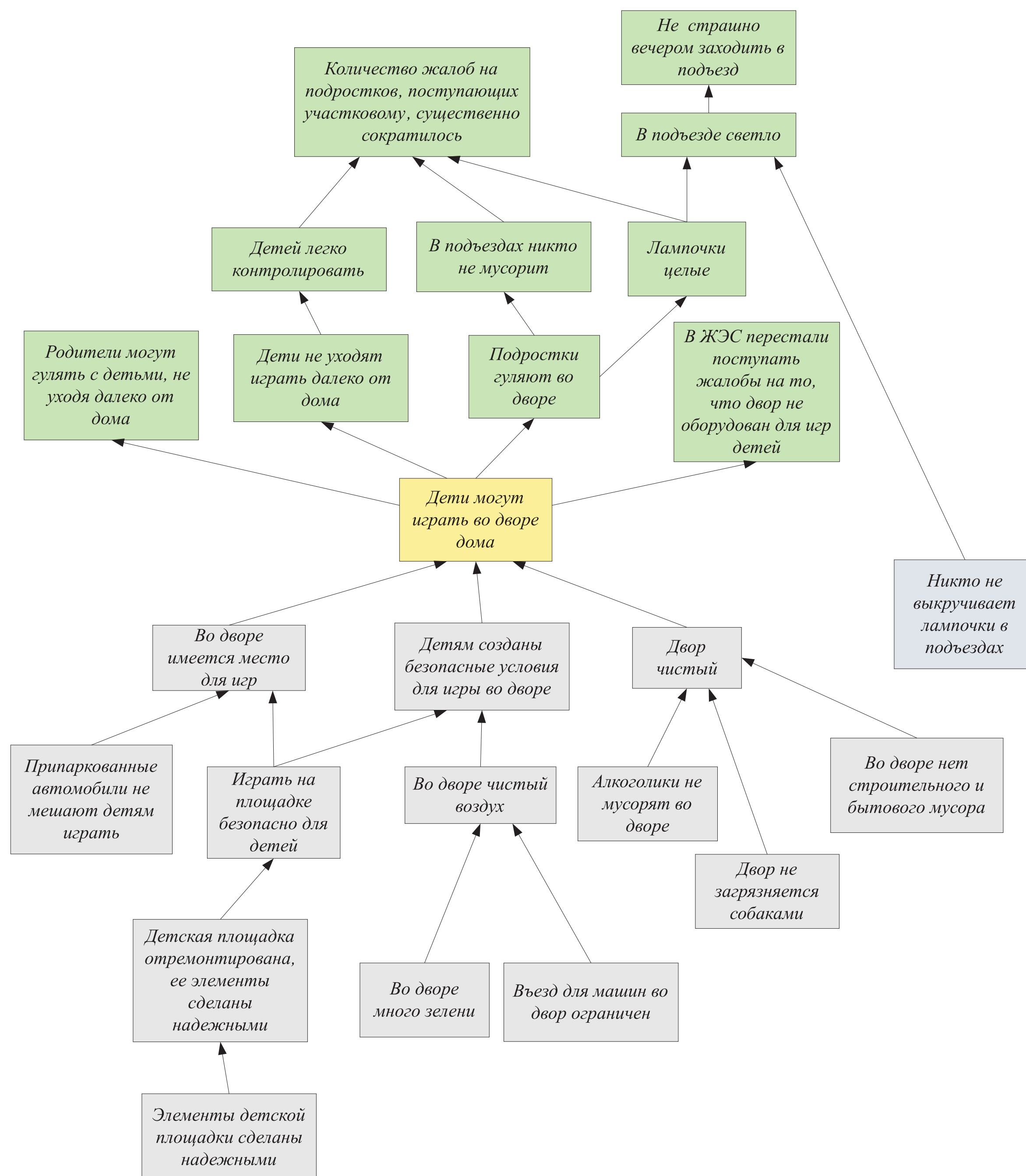
*В случае с нашим примером, трансформация проблем в цели может быть произведена следующим образом (см. **Таблицу 3.** на стр. 62):*

Таблица 3. Переформулирование проблем в цели

Проблемы		Цели
Дети не могут играть во дворе дома		Дети могут играть во дворе дома
Родителям приходится далеко ходить с детьми		Родители могут гулять с детьми, не уходя далеко от дома
Дети уходят далеко от дома		Дети не уходят играть далеко от дома
Детей тяжело контролировать		Детей легко контролировать
Во дворе негде играть		Во дворе имеется место для игр
Во дворе запарковано много машин		Припаркованные автомобили не мешают детям играть
Во дворе ездит много машин		Въезд для машин во двор ограничен
Детям опасно играть во дворе		Детям созданы безопасные условия для игры во дворе
Грязный воздух		Во дворе чистый воздух
Двор загрязнен строительным и бытовым мусором		Во дворе нет строительного и бытового мусора
Нет зеленых насаждений		Во дворе много зелени
Детская площадка пришла в негодность		Детская площадка отремонтирована, ее элементы сделаны надежными
Играть на площадке опасно		Играть на площадке безопасно для детей
Двор грязный		Двор чистый
Поступает много жалоб в ЖЭС на то, что детям негде играть		В ЖЭС перестали поступать жалобы на то, что двор не оборудован для игр детей
Подростки собираются в подъездах		Подростки гуляют во дворе
Подростки мусорят в подъездах		В подъездах никто не мусорит
Двор загрязнен собаками		Двор не загрязняется собаками
Двор загрязнен алкоголиками		Алкоголики не мусорят во дворе
В подъезде темно		В подъезде светло
Подростки бьют лампочки		Лампочки целые
Кто-то выкручивает лампочки в подъездах		Никто не выкручивает лампочки в подъездах
В темный подъезд страшно заходить		Не страшно вечером заходить в подъезд
Участковому поступают многочисленные жалобы на подростков		Количество жалоб на подростков, поступающих участковому, существенно сократилось

Для нашего примера проекта по обеспечению условий для игры детей во дворе, дерево будет выглядеть так, как показано на ***Рисунке 12:***

Рисунок 12. «Дерево целей»



Теперь надо проверить логику цепочек от «корней» к «вершине» дерева. «Механическое» переформулирование почти наверняка приведет к нарушению логики, поэтому эта часть работы ***очень важна***. Возможно, придется что-то сформулировать заново или добавить цель в недостаточно логичную цепочку, встроить дополнительные ветви целей и т.д.

Теперь поговорим о том, как оценить качество проделанной работы.

Постарайтесь дать ответ на нижеприведенные **вопросы**:

- Являются ли сформулированные цели конкретными, реальными и достижимыми? Измеримы ли они?
- Почему проект нужен целевой группе, региону, стране?
- Какие отношения могут быть установлены между исполнителями проекта и другими разработками в той же области, в том же секторе?
- К каким конкретным результатам надо стремиться? Что получит целевая группа в результате осуществления проекта?
- Если будут достигнуты все указанные цели, решим ли мы изначально поставленную проблему?
- Охарактеризуйте ожидаемые от реализации проекта эффекты с точки зрения изначально сформулированной проблемы, целевой группы, сектора работы?

Вы должны быть в состоянии ответить на все эти вопросы, что будет говорить о четком и ясном понимании логики.

Критерий завершения процесса, как и в предыдущих этапах – ВСЕ участники обсуждения согласны с формулировками и логикой связей, обозначенных на «дереве целей».

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ОПТИМАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ?

Когда «дерево целей» готово, настало время анализа проделанной работы и подведения итогов. Наша задача – выделить цель проекта и определить те границы, которые затронет наша деятельность.

Если целей много, их надо сгруппировать под формулировкой одной объединенной цели, которая затем войдет в план действий. Элементы же, находящиеся ниже ее, послужат основой для плана действий, который надо выполнить для достижения этой цели.

В нашем случае это цели: «Дети могут играть во дворе дома», «Во дворе оборудовано место для игр», «Детям созданы безопасные условия для игры во дворе», «Двор чистый», «В подъезде светло».

Теперь надо определить, до какого уровня проблемы стоит решать (какие проблемы являются причинами), а какие проблемы решатся сами собой (какие проблемы являются следствиями). Та точка на дереве проблем, на которой заканчиваются причины, и будет являться нашей основной или центральной проблемой – на дереве целей ей будет соответствовать цель нашего проекта. Все, что расположено ниже ее, представляет интерес для проектной группы и исполнителей проекта.

В выборе цели проекта не следует опускаться слишком низко, на уровень локальных действий. Нас не интересуют конкретные инструменты (как в прямом, так и в переносном смысле слова: *не следует ставить цель «найти мешок для мусора» или «достать из кладовой лопату»*) – очевидно, что такой проект слишком прост для анализа и бесполезен заинтересованным сторонам в силу мизерности его эффекта.

Не следует также подниматься слишком высоко, на уровень глобальных следствий, которые звучат красиво и масштабно, однако недостижимы в полном объеме в рамках проекта.

То, что расположено выше выбранной нами основной цели разрешится во многом автоматически, поскольку предпосылки будут устранены в процессе реализации проекта (который, напомним, заключается в решении определенной проблемы).

В нашем случае действительная, с точки зрения заинтересованных сторон, цель — «Дети могут играть во дворе дома» — совпала с предварительно поставленной, что говорит о том, что предварительная формулировка оказалась корректной. К сожалению, так происходит далеко не всегда.

Однако перед тем как остановить процесс исследования «кроны», надо внимательно проанализировать помещенные туда карточки. В «кроне» могут находиться элементы, которые в перспективе разрешатся сами собой в процессе реализации проекта, но в то же время представляют вопросы, которые надо решать срочно, прямо сейчас, даже понимая, что предпосылки для их возникновения не устранены и, возможно, до завершения проекта еще не раз придется бороться с их возобновляющимся появлением.

Еще один «медицинский» пример: если человек заболел, и у него высокая температура, то мы стараемся «сбить» ее имеющимися средствами до прихода врача и постановки им диагноза. Причин повышения температуры может быть множество, но поскольку при определенных условиях высокая температура может представлять опасность для жизни сама по себе, мы все равно «боремся» с ней.

В нашем же примере такая проблема — «в подъезде темно», и соответствующая ей цель — «в подъезде светло». Эту проблему следует решать безотлагательно путем замены лампочек и установки защитных колпаков, решеток либо кодовых замков на двери подъездов, не дожидаясь, пока найдутся истинные виновники (бьющие и вывинчивающие лампочки) либо молодежь изменит свои привычки и начнет «тусоваться» на улице.

Теперь, когда сфера деятельности определена, необходимо понять, какие «корни» являются обязательными, какие - взаимоисключающими, а какие дополняют друг друга. Тем самым мы уточним тот список действий, которые нам необходимо произвести для достижения цели проекта – определим стратегию достижения выбранной нами цели.

При более детальной проработке нашего примера может возникнуть вопрос: как убрать мусор со двора? Можно произвести этот процесс силами жильцов, другая альтернатива — собрать деньги и нанять уборщиц, можно написать заявку в ЖЭС на уборку двора — эти варианты будут взаимно исключать друг друга. Выбрав один из них, не имеет смысла рассматривать другие. А можно договориться с ЖЭС о выделении грузовика и рабочих для уборки и вывоза строительного мусора, а бутылки, остатки упаковки и то, что оставляют после

прогулки на газоне собаки, можно убрать на коллективном субботнике жителей домов, расположенных вокруг двора. В этой ситуации пути решения проблемы будут дополнять друг друга. Но для того, чтобы демонтировать старую детскую площадку, необходимо получить официальное согласие ЖЭС, поэтому решение этой проблемы упирается в необходимость ведения переговоров с должностными лицами, и альтернативного варианта решения проблемы не существует — проблема обязательна для решения.

Также необходимо выяснить, можете ли вы в целом повлиять на достижение цели, и если можете – каким образом это сделать. Другими словами, требуется из обязательных целей выделить «внутренние» – те, которых вы можете достичь, и «внешние» – те, на которые вы повлиять не можете. В будущем мы их учтем при анализе внешних факторов при построении логико-структурной схемы.

Например, в то время, когда мы планируем заняться благоустройством двора, могут появиться ремонтники теплосети и разобрать только что расчищенные дорожки и посеянный недавно газон либо городская администрация заявит, что вместо детской площадки во дворе будет построен новый многоэтажный дом.

Возможно, на этом этапе вы подумаете, что поставленная проблема вам «не по зубам»: она слишком сложна, многогранна, надо учесть слишком много факторов. Для начала следует разобраться, действительно ли это так. Вероятно, некоторые «корни» не являются необходимым условием для решения проблемы (*скажем, большое количество зелени во дворе не является необходимым условием того, чтобы дети там играли, а вот наличие выделенного и оборудованного места для игр - безусловная потребность*), некоторые цели могут впоследствии стать допущениями (*завсегдатаи песочницы с бутылкой в кармане могут угрожать нам, но будут вынуждены прислушаться к доводам участкового. Если милиция готова с нами сотрудничать, то способ очистить детскую площадку от великовозрастных посетителей будет совместными усилиями найден*).

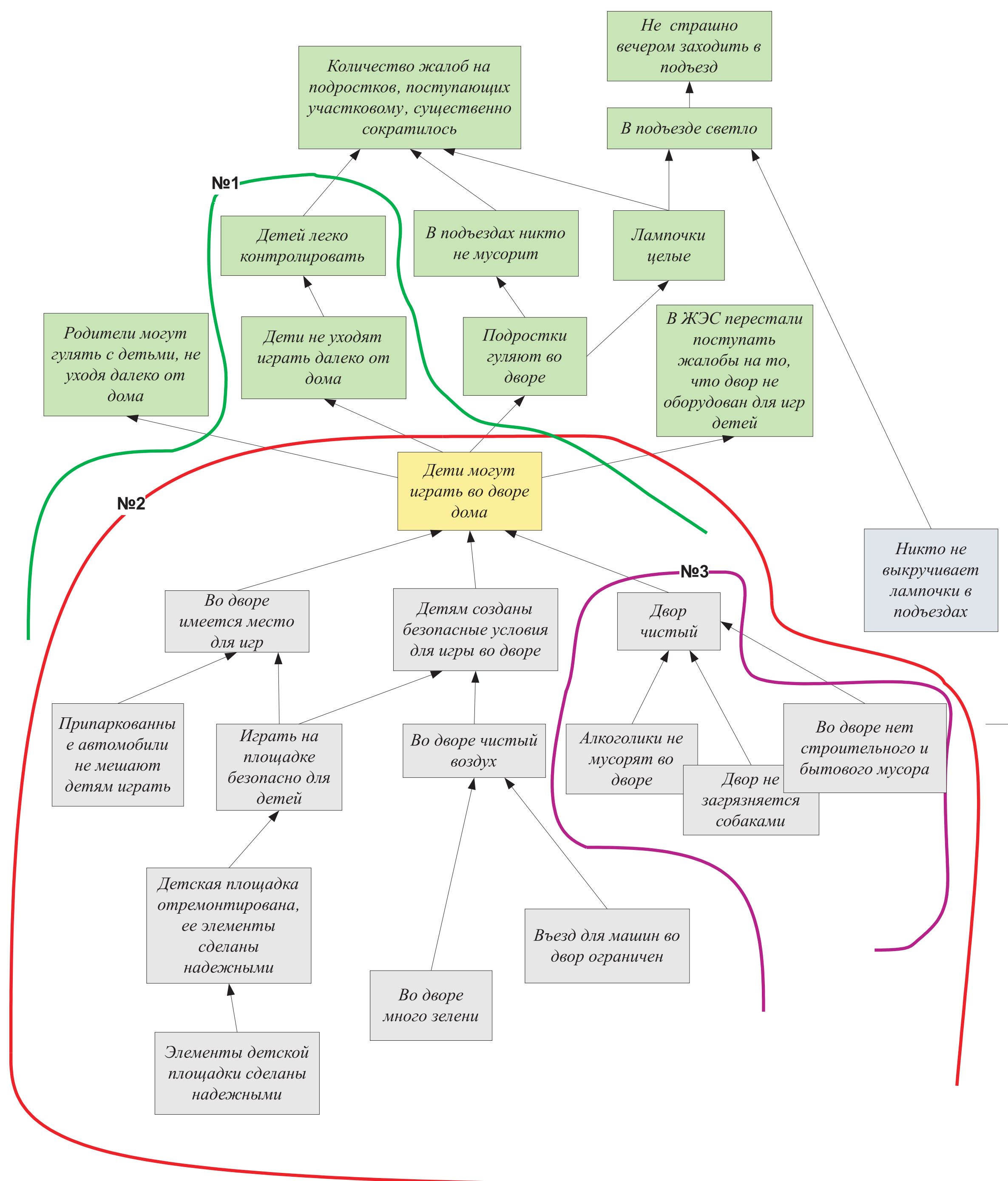
Если же вы все-таки решили, что взялись за решение слишком сложной проблемы, можно ограничить сферу действий одной из «ветвей», и тогда первоначально выбранная цель проекта станет общей целью, вклад в достижение которой мы можем внести.

*На **Рисунке 13** (стр.63) предложены несколько вариантов определения сферы ответственности проекта из нашего примера.*

Вариант №1: *В качестве основной выбрана цель «Детей легко контролировать». Такой вариант может предложить кто-то из группы родителей. Однако согласитесь, проблема контроля за детьми гораздо шире, чем изученный и проанализированный аспект единственной причины «Дети уходят играть далеко от дома» (карточка расположена на один уровень ниже выбранной). В этом случае мы должны пойти дальше и проанализировать другие причины усложнения этого контроля. Против такого подхода к делу, скорее всего, возразят бездетные участники и представители ЖЭС — это не их задача. Значит, мы выбрали слишком большую для данной группы заинтересованных сторон зону ответственности, выходящую за пределы ее компетенции и границы влияния.*

Вариант №2: *Скорее всего, является в данном случае оптимальным. С одной стороны, он самодостаточен и обеспечивает требуемый эффект, с другой — не замахивается на слишком большие и недостижимые цели.*

Рисунок 13. «Дерево целей»: определяем сферы ответственности проекта



Вариант №3: *Здесь мы имеем обратную ситуацию — выбор слишком «мелкой» проблемы. Очевидно, что чистоты во дворе достичь относительно легко. Ясно, кто за это должен отвечать и кто может помочь, мероприятий потребуется немного, результат сравнительно легко гарантировать. Однако данный проект будет являться полумерой: он слишком далеко отстоит от проблемы безопасности детей, на которой настаивают родители.*

На любом из этапов формулировки целей могут подвергаться изменениям и уточнениям, они могут детализироваться и делиться на несколько составляющих частей (как в приведенном выше примере об уборке двора от мусора). Анализ с применением ЛСП – процесс динамический, наша задача – выработать наиболее эффективную стратегию по достижению цели, а не формальное следование установленному набору правил.

После того, как мы определили ветви дерева целей, которые попадают в зону нашей ответственности, – анализ целей закончен. Не забудьте про обязательное условие – все участники группы, проводящей анализ, должны быть согласны с результатами анализа и уверены в том, что предложенная картина является полным отражением реального положения дел, **гарантирующим** достижение цели. Если в оценке ситуации есть расхождения, ведущий и участники должны вместе искать те пути, которые приведут к единому, удовлетворяющему всех описанию способов достижения цели.

ЭТАП 4: ПОСТРОЕНИЕ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ (BUILDING LOGFRAME MATRIX)

Следующие три этапа (***построение логико-структурной схемы, определение допущений и факторов риска, определение показателей и источников проверки***), относящиеся к Фазе планирования, трудно разделить, поскольку единым результатом их прохождения будет являться Логико-структурная схема (матрица). Надо понимать, что действия, связанные с разработкой вопросов, которым формально посвящен каждый из этапов, тесно взаимосвязаны. Не стоит пытаться их разделить, а лучше постараться обобщить полученные в результате проведения аналитической фазы данные и получить результат – **логично** (как это следует из названия) построенную **схему**, которая в дальнейшем определит **структуру** (как опять же следует из названия) нашего проекта.

ЧТО ТАКОЕ ЛОГИКО-СТРУКТУРНАЯ СХЕМА?

Логико-структурная схема – это таблица (матрица), содержащая всю основную информацию: цели проекта и промежуточные этапы, по которым можно судить об эффективности работы; увидеть факторы, которые могут повлиять на работу участников; понять, как будет контролироваться выполнение проекта. Сама по себе схема является результатом применения ЛСП только в качестве формы представления итоговой концепции проекта. Иными словами, ЛСС – это универсальная форма представления проектной концепции, разрабатываемой в соответствии с методологией ЛСП. Настоящим результатом вашей работы является выработка стратегии или программы действий для достижения цели проекта, которая предусматривает какое-то изменение окружающего нас мира, вмешательство во внешнюю среду.

Итак, цель применения ЛСП — это стратегия вмешательства во внешнюю среду, а логико-структурная схема — отражение этой стратегии.

ЧТО СОДЕРЖИТСЯ В ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЕ?

Логико-структурная схема представлена в **Таблице 4** *(стр. 70)*. Стрелками показаны те логические связи, которые должны прослеживаться при ее заполнении.

В этом разделе мы коротко охарактеризуем логику схемы, а подробнее о заполнении и содержании ячеек поговорим далее.

Первый столбец – логика действий. Здесь мы можем проследить последовательность тех целей, достижение которых мы планируем, – от единичных конкретных действий через промежуточные результаты к цели проекта, а сам проект – как вклад в достижение общей цели. Действия, результаты, цель проекта мы возьмем из «дерева целей», общую цель – также из «дерева» или сформулируем дополнительно. В нашей деятельности должна прослеживаться логическая связь – от действий к общей цели.

В логике действий всегда содержится только одна цель проекта – та, достижение которой мы обязаны гарантировать в результате выполнения нашего проекта. Выше ее идет одна или несколько общих целей – описание общего эффекта (или эффектов) от достижения цели проекта (во что вносит свой вклад наш проект). Ниже, как правило, находятся несколько промежуточных результатов, необходимых и достаточных для достижения цели.

Таблица 4. Логико-структурная схема

Логика действий	Показатели	Источники проверки	Допущения и предварительные условия
Общая цель	Показатели достижения цели		
Цель проекта	Показатели выполнения проекта	Как проверить степень достижения цели в соответствии с показателями	Допущения, при которых цель проекта может быть достигнута
Промежуточные результаты	Показатели получения промежуточных результатов	Каким образом удостовериться в получении промежуточных результатов	Допущения, при которых достигнутые результаты приведут к успеху проекта
Действия	Требующиеся человеческие и материальные ресурсы	Стоимость человеческих и материальных ресурсов	Допущения, при которых осуществление действий приведет к промежуточным результатам
			Предварительные условия, определяющие возможность осуществления проекта в целом

Второй и третий столбец – это показатели успешности произведенных действий, достижения намеченных результатов и целей, а также источники (средства) их проверки: разработки, из которых мы можем взять показатели достижения результата, перечень способов их измерения, указание видов документальных подтверждений, с помощью которых можно будет зафиксировать факт достижения соответствующей цели. Основная функция показателей и источников проверки – обосновать, подтвердить факт достижения цели по итогам проекта, четко обозначить все грани достигаемой нами цели на этапе планирования. Также часть показателей может использоваться в процессе мониторинга проекта, с помощью которого мы можем убедиться, что «все идет по плану», либо наоборот, оперативно внести коррективы в программу действий при возникновении предвиденных или непредвиденных событий, влияющих на ход нашей работы. Логические связи должны прослеживаться по горизонтали – источники проверки и показатели должны соответствовать тем действиям, результатам, целям, которые будут указаны в начале заполнения схемы.

Далее идут допущения – это те внешние условия, которые влияют на наш проект (на уровне целей, промежуточных результатов или действий соответственно). С помощью допущений мы предполагаем, что внешняя среда будет развиваться по прогнозируемому нами сценарию, а в том случае, если прогноз не оправдается – мы скорректируем стратегию проекта. Большую часть допущений мы возьмем из «дерева целей»: выберем те, которые важны для достижения цели проекта, но мы по различным причинам не можем обес-

печить их выполнение либо повлиять на них. Зато мы можем планировать наши действия в зависимости от того, «сбудутся» наши допущения либо нет.

В правом нижнем углу схемы указываются предварительные условия – это также внешние факторы. Их проявление является сигналом к старту проекта, или, иными словами, мы не имеем права начинать проект до тех пор, пока не будут выполнены условия, указанные в этой ячейке.

Очень важно понимать общую логику ЛСС. Все начинается с проверки факторов, записанных в «предварительных условиях». Далее совокупность действий и допущений должны гарантировать достижение соответствующих промежуточных результатов. Совокупность достижения всех промежуточных результатов в сочетании с указанными для них допущениями должны гарантировать достижение цели проекта. В свою очередь, цель проекта, при условиях, указанных в допущениях для цели проекта, гарантирует запланированный вклад в общую цель.

Итак, логико-структурная схема является универсальным форматом представления концепции проекта, содержит логику целей проекта, инструменты контроля их достижения, соответствующие планы действий с оценкой ресурсов, а также задает граничные внешние условия успешности реализации проекта. Логические связи внутри ЛСС позволяют быстро понять концепцию проекта, не вникая в детали анализа, проведенного при его подготовке.

Далее мы рассмотрим процесс построения ЛСС по шагам.

ЧТО НУЖНО ПОМНИТЬ О ТЕРМИНОЛОГИИ?

К сожалению, в русском языке не устоялась терминология, четко отражающая иерархию целей. Отчасти это связано с тем, что разные переводчики используют разные формулировки, отчасти – по причине того, что слово «цель» в русском языке является практически единственным переводом английских терминов «goal», «purpose», «aim», «objective», «task». По этой причине стоит внимательней относиться к терминологии, особенно при работе с англоязычными документами.

Например, в разных источниках «Общая цель» может называться «Goal», или «Overall Objective», или даже «Overall Aim». Цель проекта, соответственно – «Project Purpose», «Aim», «Objective». Промежуточные результаты – «Interim Results», в русском языке их также иногда называют задачами проекта.

Именно по этой причине в ЛСС, кроме самих формулировок, важное внимание уделяется их местоположению в таблице. В этом случае, даже при лингвистической неточности употребленного термина, носитель языка сможет догадаться о том, что имелось в виду в зависимости от места, на котором формулировка находится в таблице.

КАК ПРАВИЛЬНО ОПИСАТЬ ЦЕЛИ И ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ?

Первая колонка схемы – ***Логика действий.*** Это совокупность тех целей, которые мы должны достичь в процессе реализации проекта (за исключением общей цели). Конкретные ***действия*** с применением указанных ресурсов, осуществленные по составленному в дальнейшем плану, приводят к достижению ***промежуточных результатов***. Собранные вместе промежуточные результаты (их обычно несколько) должны являться необходимым и достаточным условием для достижения ***цели проекта***, ориентирован-

ной на решение основной проблемы, затрагивающей целевую группу. Цель проекта, в свою очередь, является вкладом в достижение ***общей цели*** – достаточно общей, глобальной и долгосрочной, которая показывает, почему наш проект представляет ценность для общества в целом. Достигая поставленной перед собой цели проекта, мы добиваемся определенных результатов, которые принимаются окружающим нас миром. Как следствие, нашим проектом производится некоторый эффект – это и есть общая цель. Логика должна прослеживаться от конкретных действий через промежуточные результаты к цели проекта и общей цели.

В нашем примере о городском дворе отдельные действия по организации жителей дома на «субботник» по уборке мусора, обеспечение ЖЭС-ом транспорта по вывозу мусора, выделение рядом с домом площадки для выгула собак обеспечат достижение промежуточной цели — очистки двора. Промежуточный результат способствует достижению цели проекта — дети могут гулять во дворе. А изначально поднятый вопрос о благоустройстве дворовой территории может явиться элементом масштабной государственной программы, скажем, «Повышение привлекательности нашего города для иностранных туристов» или «Экологическая программа — Чистый воздух для наших детей», в зависимости от приоритетов, наиболее острых проблем и проводимой местными властями работы.

Промежуточных результатов обычно бывает несколько: *при лечении больного выписывается несколько лекарств, каждое действует по-своему; кроме того, врач назначает постельный режим или наоборот — лечебную физкультуру, диету... В комплексе они вылечат больного, а применяемые по отдельности могут даже навредить.*

Каким образом мы можем оформить логико-структурную схему так, чтобы, с одной стороны, туда вошли все пути, которыми мы идем к решению проблемы, а с другой, чтобы она не утратила своей наглядности? Схему надо «раздвинуть» по горизонтали в той части, которая касается описания логики действий, определения показателей и средств их проверки (см. ***Таблица 5*** *на стр. 74*).

Таблица 5. Расширенная логико-структурная схема.

	Логика действий	Основные показатели	Источники проверки	Логика действий	Основные показатели	Источники проверки	Допущения
Общая цель	общая цель проекта	показатели для общей цели	источники показателей для общей цели				
Цель проекта	цель проекта	показатели для цели проекта	источники проверки показателей для цели проекта				допущения, при выполнении к оторых цель проекта внесет ожидаемый вклад в достижение общей цели проекта
	Промежуточный результат №1			**Промежуточный результат №2**			
	Промежуточный результат	Показатели	Источники проверки	Промежуточный результат	Показатели	Источники проверки	
Промежуточные результаты	первый промежуточный результат проекта	показатели для первого промежуточного результата	источники проверки показателей для первого промежуточного результата	аналогично, как для промежуточного результата 1, указывается промежуточный результат №2,№3 и т.д., показатели и источники проверки для него.			допущения, при выполнении которых промежуточные результаты не гарантируют достижению цели проекта
	План действий	Средства/ ресурсы	Затраты	План действий	Средства/ ресурсы	Затраты	
Деятельность	план действий, который приведет к достижению промежуточного результата № 1	список ресурсов финансовых, человеческих) для каждого действия	эквивалентная стоимость для каждого ресурса	аналогично, как для промежуточного результата 1, указывается план действий, средства и ресурсы для промежуточного результата №2,3 и т.д.			допущения, при выполнении которых выполнение плана действий гарантирует достижение промежуточных результатов проекта.

Начинать заполнение ЛСС следует с помещения в соответствующую ячейку целей и промежуточных результатов. Вместе они определяют общую логику проекта, его логическую основу.

Если с целью мы уже разобрались, как мы можем обозначить промежуточные результаты?

Мы уже определились, какая часть «дерева целей» существенна для достижения выбранной цели проекта, и в соответствии с которой мы будем действовать. Теперь надо выбрать из этой части примерно одинаковые по объему работы и значимости достигнутых результатов цели, одновременно следя за тем, чтобы не опускаться до уровня конкретных действий. Непонятно? Попробуем разобраться еще раз: мы смотрим на все те цели, которые собираемся достигнуть, отбрасываем из всего записанного отдельные менее значительные действия, потом выбираем из оставшихся примерно одинаковые по общей оценке важности и трудоемкости – и выписываем их в линейку промежуточных результатов *(согласно* ***Рисунку 11.*** Примерная структура «дерева целей»*, при выбранной в качестве Цели проекта Цели 2 промежуточными результатами могут стать, например, Цель 2.1, 2.3.2, 2.3, 2.3.3, а Цель 2.2 может оказаться несущественной и перейти на уровень действий).*

Совершенно недопустимо «механически» вписывать в эту строку ЛСС уровень целей, идущий непосредственно под Целью проекта *(на* ***Рисунке 11.*** Примерная структура «дерева целей***,*** *это Цели 2.1, 2.2, 2.3). Они могут оказаться несравнимыми по степени важности как между собой, так и в сравнении с более «низко расположенными» целями, а некоторые из них могут оказаться допущениями, если они достаточно важны для достижения цели проекта, но мы по различным причинам не можем обеспечить их выполнение.*

На протяжении всего процесса допускается переформулирование тех целей (или их групп), которые попадут в нашу логико-структурную схему. Причин того, что подобное «вольное обращение» с вроде бы окончательно сформулированными целями допустимо, несколько:

- Во-первых, требуемая правильная формулировка результата предусматривает завершенную форму используемого глагола (вспомним пример: цель – «уборка газона», результат – «газон убран»).
- Во-вторых, поскольку мы зачастую ведем подготовительную работу к созданию официального документа, формулировка должна быть достаточно корректной.

Например, при формулировке одной из исходных целей подразумевалась очистка двора от различного рода мусора, в частности, продуктов жизнедеятельности домашних животных, которые там выгуливаются; в зависимости от глубины вашей фантазии можно предположить, какой оригинальный термин мог бы использоваться при построении «дерева проблем», а впоследствии «дерева целей» — достаточно краткий и в то же время точно описывающий ситуацию, но неприменимый для официального документа.

- В-третьих, формулировки должны быть грамотными, слова – написанными без ошибок, предложения построены правильно – мы ведь взрослые, грамотные, образованные, отвечающие за свои поступки люди, вы с этим согласны?

Когда промежуточные результаты определены, расположите их в порядке до-

стижения слева направо: те, что необходимо достичь в первую очередь, – левее, которыми займемся позже – правее. Впоследствии во время планирования деятельности мы сможем обеспечить параллельное выполнение некоторых задач, если это окажется возможным. Тем не менее, очередность промежуточных результатов на логико-структурной схеме соответствует приоритету их достижения для цели проекта.

В результате этого этапа формулирования должен получиться «скелет» логико-структурной схемы – логическая основа проекта. Вы должны удостовериться, что все участники обсуждения одинаково понимают логику и согласны с тем, что следование такой логике гарантирует достижение нами результата.

ЗАПОЛНЯЕМ СХЕМУ: ЦЕЛИ И ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Мы уже определили, какая из целей, составляющих «дерево целей», станет целью нашего проекта – помещаем ее в соответствующую ячейку (на ***Рисунке 11.*** Примерная структура «дерева целей» ей соответствует Цель 2). Формулируем и вписываем общую цель.

2. Теперь необходимо внимательно проанализировать ту часть «дерева целей», которая попадает в область планируемой деятельности. Определяем существенные, примерно сходные по трудоемкости промежуточные цели и вносим их в ЛСС, переформулировав в промежуточные результаты. Лингвистически промежуточные результаты нужно формулировать в совершенной форме глагола: например, если целью ставилось «убрать мусор», то промежуточным результатом будет «мусор убран».

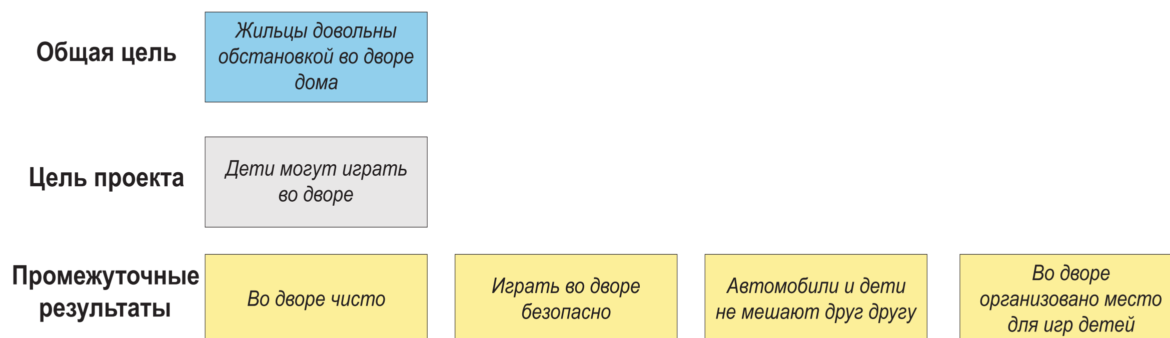
3. Проверяем формулировки – они должны быть корректными, ясными и грамотными.

4. Располагаем промежуточные результаты в порядке возрастания приоритетов.

5. Проверяем логику: от промежуточных результатов к общей цели. **Достижение промежуточных результатов должно гарантировать достижение цели проекта** (о них мы поговорим в описании следующего этапа).

Начнем строить логико-структурную схему для нашего примера. Вот как она будет выглядеть после занесения в ее матрицу целей:

Рисунок 14. Пример логико-структурной схемы – шаг 1



ЭТАП 5: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОПУЩЕНИЙ (ASSUMPTIONS)

Сразу заметим, что порядок, в котором определяются допущения и показатели, не является жестким. В зависимости от особенностей проекта первыми могут определяться как допущения, так и показатели, а в некоторых случаях процессы могут пересекаться. Повторимся еще раз: основным критерием, который определит результативность нашей работы, является создание эффективной стратегии достижения цели проекта.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ДОПУЩЕНИЯ И ЧТО С НИМИ ДЕЛАТЬ?

Допущения – это те факторы, которые существенны для достижения цели проекта, но на которые мы, как исполнители, не можем по каким-то причинам повлиять. Обычно это те корни «дерева целей», которые расположены ниже цели проекта, но не входят в область наших действий.

Определяем допущения и факторы риска – **отвечаем на вопросы:**

- Какие факторы, конфликты интересов – внутренние и внешние – могут помешать, затруднить или прервать осуществление проекта?
- Опишите внешние риски (конфликты или другие разрушительные факторы) и то, каким образом они могут помешать осуществлению проекта. Как мы можем повлиять на них?
- Существуют ли определяющие для успеха проекта факторы? Каковы соображения ваших партнеров касательно этих факторов?
- Какие негативные эффекты может вызвать реализация проекта?
- Каковы альтернативные стратегии по достижению цели проекта, в которых можно избежать факторов риска?

*На **Рисунке 11** при выбранной в качестве цели проекта Цели 2, любая из целей 2.1, 2.2, 2.3 или нижележащих целей может стать допущением.*

Как определить, является обозначенная в дереве цель допущением или нет? Сначала мы должны определить, в состоянии ли мы повлиять на реализацию этой цели. Если нет – то она становится кандидатом на место допущения. После мы должны определить, существенна ли она для нашего проекта: если нет, то мы просто не включаем ее в план действий. Если же без этого условия нам не обойтись, следует оценить вероятность его возникновения: если вероятность возникновения допущения, отрицательно влияющего на нашу деятельность, очень мала, то мы также не учитываем его в разработке плана действий. Если же имеется почти 100% уверенности в том, что предположение реализуется на практике, то его также не следует включать в список допущений. Оно опасно для нашего проекта, и надо либо искать такие пути достижения цели, в которых этот фактор будет играть минимальную роль, либо включить действия по его предотвращению в концепцию проекта, изменив состав заинтересованных сторон и т.п. Если же вероятность возникновения фактора лежит где-то посередине между «никогда не сбудется» и «сбудется почти наверняка», то он включается в нашу логико-структурную схему в качестве допущения.

Часто колонку «Допущения» в логико-структурной схеме формулируют как «Допущения и факторы риска», при этом допущения путают или смешивают с фак-

торами риска. Методологически это не до конца правильно. Попробуем разобраться, в чем здесь проблема.

Риск[3] [греч. risikon – утес] – это возможная опасность какого-либо неблагоприятного исхода. Риск в широком смысле слова – это характеристика ситуации, имеющей неопределенный исход, при обязательном наличии неблагоприятных последствий. Риск предполагает неуверенность либо невозможность получения достоверного знания о благоприятном исходе в заданных внешних обстоятельствах; риск в узком смысле – это измеряемая или рассчитываемая вероятность неблагоприятного исхода.

Действительно, описанные выше допущения и факторы риска, как следует из определения, близки по смыслу. Однако имеются некоторые принципиальные отличия. Если допущение – это фактор, оказывающий существенное влияние на проект, то риск – это вероятностная характеристика тех или иных изменений, которые могут повлечь за собой изменения в ходе проекта.

Поясним на примере. Деятельность в рамках проекта осуществляется в помещении, в котором находятся горючие вещества. Таким образом, существует ***риск*** *возгорания. На этапе построения дерева проблем этот риск может быть обозначен как проблема «в подобных помещениях часто возникают пожары». В процессе построения логики деятельности мы должны обозначить два аспекта по работе над проблемой: внутренний — комплекс мероприятий по обеспечению соблюдений правил пожарной безопасности (инструктажи, наличие инвентаря, заключение договора страхования от пожара и установка пожарной сигнализации), и внешний — указываем* ***допущение*** *о том, что в случае срабатывания пожарной сигнализации пожарная служба прибудет в течение 4 минут.*

Таким образом, с одной стороны наличие рисков порождает допущения, с другой – наличие допущений в проекте указывает на наличие рисков.

В любом случае на этапе планирования мы должны:

- определить те риски, которые могут помешать реализации нашего проекта;
- определить стратегию работы по их предотвращению: она либо входит в проект в виде деятельности или промежуточного результата, либо появляется в виде одного или нескольких допущений (об этом мы поговорим чуть ниже);
- определить систему мониторинга факторов риска и допущений;
- определить алгоритм действий в случае, когда допущение срабатывает или риск становится реальностью.

Практически, формулировки рисков должны находиться за пределами логико-структурной схемы, а в ней должны присутствовать действия и допущения по их предотвращению. В некоторых случаях стоит в описательной части документации отдельно обозначить имеющиеся риски и сослаться на соответствующие места ЛСС, построенные на их основе. В этом случае у вас также появится возможность пояснить контекст факторов риска (некоторые экономические, социальные, политические, географические риски могут быть неочевидны для вашего зарубежного партнера) и описать ваши действия в случае их наступления.

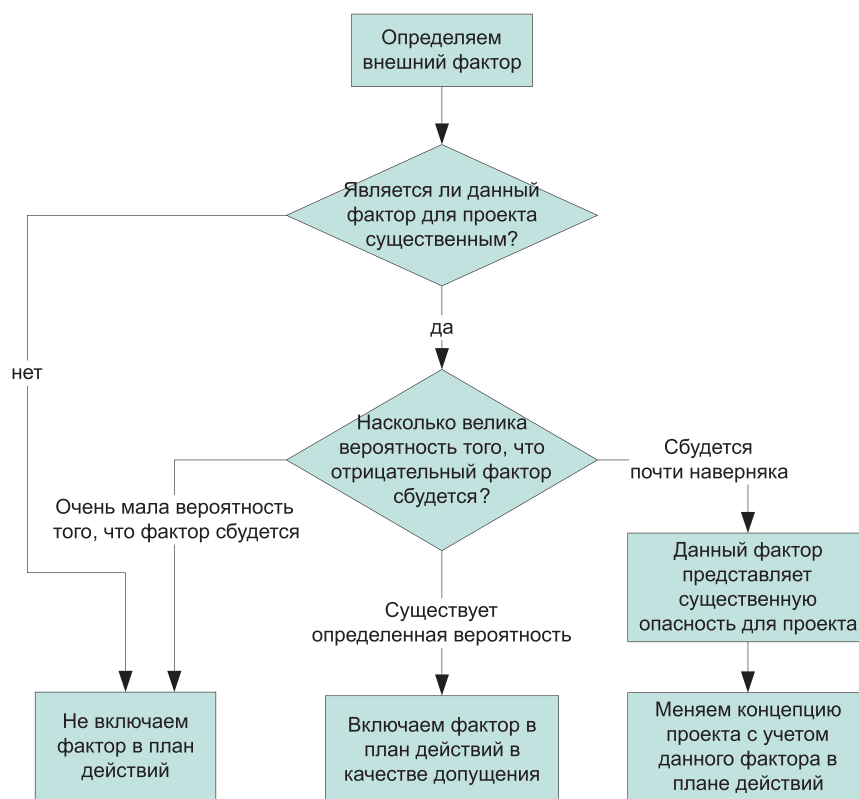
К сожалению, даже опытные организации путают риски и допущения. Поэтому внимательно изучите формат заявки, которую вам предстоит заполнить, и попробуйте разобраться, что именно ваши партнеры понимают под рисками, а что – под допущениями.

Таким образом, мы фиксируем важность фактора и обозначаем необходимость мониторинга его возникновения в процессе реализации проекта.

Описанный алгоритм представлен на ***Рисунке 15.***

Рисунок 15. Алгоритм определения допущений

Если после анализа выяснилось, что фактор представляет существенную опасность для проекта, то мы можем либо пересмотреть всю стратегию и провести по-



вторный анализ, либо представить его как предварительное условие, необходимое для осуществления деятельности в целом (в ЛСС оно помещается в правом нижнем углу). Когда мы убедимся, что отрицательный фактор не сбудется в интересующий нас промежуток времени, мы можем начинать осуществление деятельности.

Важно понимать, что указания фактора в логико-структурной схеме в качестве допущения недостаточно. В большинстве проектных заявок имеется раздел «риски», в котором требуется указать, что вы будете делать, если допущение «сработает». Следовательно, для такого случая у вас должна быть разработанная стратегия, которая является частью плана проекта.

Пример: Мы собрались с друзьями за город в воскресенье. Ясно, что при плохой погоде праздник не состоится. Рассматривать фактор погоды как допущение было бы ошибкой — разгонять тучи в данной ситуации будет слишком дорого. Но анализ прогноза погоды на воскресенье можно рассматривать как предварительное условие для осуществления проекта: если прогноз, просмотренный в пятницу, окажется благоприятным, то в субботу можно закупать мясо для шашлыка.

Если же мы узнаем, что накануне введен запрет на посещение лесов из-за сухой погоды (срабатывает одно из допущений), то мы можем поехать отдыхать на берег

реки, или в специально оборудованное место, или к кому-то из компании на дачу (выполняем план, зарезервированный на случай «срабатывания допущения»).

Еще один вариант – «перенаправить» решение проблемы компетентным лицам. Если мы не можем самостоятельно повлиять на фактор, но знаем того, кто может это сделать, и более того – это входит в обязанности этого лица, то мы можем обратиться за помощью. Тогда допущением будет являться согласие на сотрудничество со стороны этого лица либо организации и взятие им на себя обязательств по выполнению определенных задач. Мы же в рамках проекта все равно должны наблюдать за допущением – контролировать, действительно ли наш партнер выполняет то, что пообещал.

Выше уже приводился пример проблемы, состоящей в том, что алкоголики для своих ежедневных встреч облюбовали песочницу на детской площадке. Результат — на площадке валяются бутылки, стоит соответствующий посетителям запах, а дети обходят площадку стороной. Попытки решить вопрос «мирным путем» терпят фиаско. Однако при получении принципиального согласия участкового либо ближайшего отделения милиции вырисовывается более жесткий, но и одновременно более эффективный способ решения проблемы. Допущение, состоящее в том, что милиция пойдет нам навстречу, и дежурный наряд ежедневно будет проходить через наш двор, будет одним из залогов успеха проекта по обеспечению детей достойным местом для игр.

Как уже упоминалось выше, мы должны определить возможные пути осуществления деятельности при «срабатывании» допущения. Не стоит детально продумывать их до появления влияющего на нашу деятельность фактора, достаточно определить примерную и надежную стратегию. Если же в процессе мониторинга выполнения проекта станет ясно, что программу действий надо переделывать из-за «сработавшего» допущения – появившейся проблемы, то мы будем к этому готовы и наметим новую программу действий, а, в случае необходимости, потратим время и ресурсы на более глубокий анализ изменившейся ситуации.

Очень простой пример. Мы договорились на завтра в 12-00 с кем-то о деловой встрече. По правилам хорошего тона следует перезвонить за час-полтора до встречи и получить подтверждение того, что встреча состоится. Мы сделали допущение — человек свободен в это время, не забыл о нашей встрече и у него не появились неотложные дела. Если допущение не сработало и встреча сорвалась, то мы будем вовремя предупреждены и конструктивно используем освободившееся время.

Надо четко различать факторы риска и мероприятия по их предотвращению, с одной стороны, и допущения, с другой. Пусть какой-то фактор жизненно важен для осуществления проекта. Потеря этого фактора означает крах всех наших усилий и потерю всех достигнутых результатов – это фактор риска. Если мы можем каким-либо образом предупредить потерю этого фактора – то это превентивные мероприятия, и будет, по меньшей мере, неразумно пренебречь ими (*например, для работы над проектом нам абсолютно необходим автомобиль, и мы должны застраховать его на время осуществления проекта*). А вот возможные помехи, которые могут возникнуть при осуществлении превентивных мероприятий – это уже допущения, подлежащие соответствующей оценке (*например, банкротство страховой компании, услугами которой мы воспользовались при оформлении страховки*).

Теперь надо определить место допущения в ЛСС: влияет ли оно на осуществление действий, на достижение промежуточных результатов, является ли условием успешности проекта либо предварительным условием, от которого зависит успешность деятельности по проекту в целом.

После того, как место каждого из допущений определено, мы вписываем их в логико-структурную схему. Далее надо проверить логику действий: выполнение промежуточных результатов с учетом допущений должно ***гарантировать*** достижение цели проекта с учетом допущений на уровне цели проекта. Если это условие ***гарантированности*** не выполняется, следует дополнить схему промежуточными результатами либо допущениями до соответствия этому требованию.

ЗАПОЛНЯЕМ СХЕМУ: ДОПУЩЕНИЯ

1. В выбранной для осуществления цели проекта части «дерева целей» определяем те элементы, на осуществление которых мы не можем повлиять – внешние факторы.

2. Дополняем список внешних факторов на основании обсуждения в группе, опыта руководителя проекта и прочих дополнительных источников.

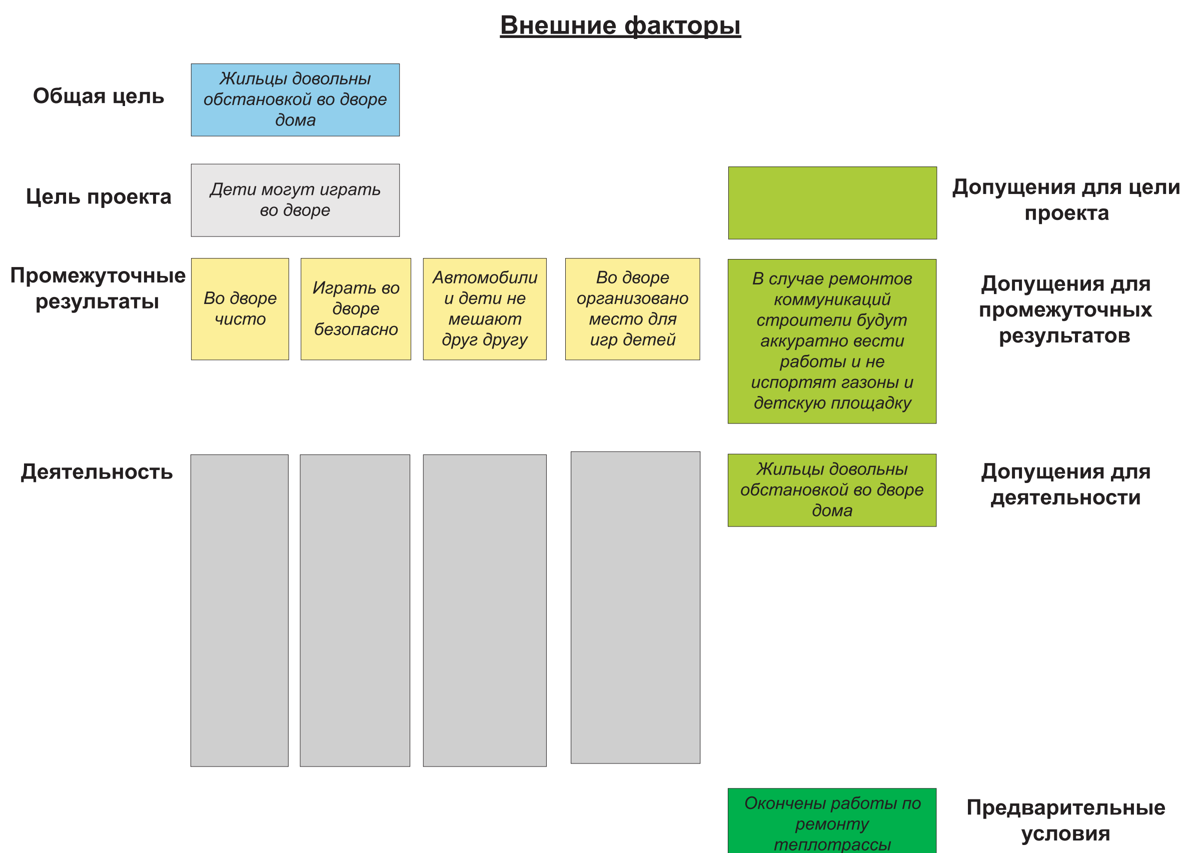
3. Согласно алгоритму, приведенному на Рисунке 15, определяем место элемента в ЛСС: не принимаем элемент во внимание, включаем как допущение, включаем как предварительное условие, элемент опасен для осуществления проекта.

4. Определяем место допущений в ЛСС.

5. Проверяем логику: промежуточные результаты в совокупности с допущениями должны гарантировать достижение цели проекта.

Вот так будет выглядеть логико-структурная схема для нашего примера после определения допущений и предварительных условий:

Рисунок 16. Пример логико-структурной схемы - шаг 2



ЭТАП 6: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ИСТОЧНИКОВ ПРОВЕРКИ (INDICATORS AND SOURCES OF VERIFICATION)

КАКИМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОКАЗАТЕЛИ И ИСТОЧНИКИ ПРОВЕРКИ?

Теперь поговорим о ***показателях и источниках проверки***. Для чего они нужны? Для того, чтобы мы могли убедиться сами (и убедить других) в том, что действуем правильно, и наша работа действительно приведет к достижению поставленной цели. Да и формулировка цели приобретает дополнительные оттенки благодаря показателям. Каждое наше действие направлено на результат, и достижение этого результата можно каким-либо образом подтвердить с помощью показателей (если этого сделать нельзя, то действия с полным правом можно назвать бессмысленными). Собственно описанию этих показателей, их источников (где их искать), способов их измерения (как их измерять или описывать) и посвящены следующие две колонки таблицы.



Показатели могут быть ***плановыми*** и ***мониторинговыми***. Получение планового показателя говорит о том, что какая-то конкретная задача выполнена, поставленная цель достигнута. Мониторинговые же показатели служат для промежуточной оценки хода реализации проекта (о них мы поговорим чуть позже). Оба вида показателей должны соответствовать определенным требованиям. Плановые показатели должны присутствовать в ЛСС как показатели успешного достижения промежуточных результатов и целей.

Формулировка показателей. SMART. В грамотно сформулированных показателях должны быть отражены следующие факторы: ***качественный*** (как изменится показатель), ***количественный*** (на какую величину изменится показатель), ***временной*** (в течение какого промежутка времени будет происходить изменение), а также ***описание целевой группы*** и ***географии*** проводимой работы.

Таблица 6. «Что должна содержать формулировка показателя» поможет вам грамотно сформулировать показатели. Двигаясь по ней сверху вниз и отвечая на приведенные вопросы, определите последовательно все необходимые факторы, а после соберите полученную информацию в связное предложение.

Таблица 7. «Примеры формулировки показателей» наглядно продемонстрирует вам этот процесс: каждая из колонок, озаглавленная «Пример 1, 2 или 3», посвящена процессу постановки какого-то показателя.

Отвечаем на вопросы:

· Какие ресурсы (человеческие, материальные, финансовые) должны быть предоставлены для того, чтобы гарантировать достижение цели проекта?

· Каковы существующие организационные, институциональные, административные, управленческие возможности, которые можно использовать по отношению к проекту?

· Ясно ли обозначены роли и ответственность среди исполнителей?

· Будет ли проводиться подготовка, обучение целевой группы в рамках осуществления деятельности по проекту?

· Идет ли в настоящее время осуществление аналогичных проектов правительственными структурами или иными организациями? Есть ли опасность пересечения интересов либо конфликта?

Таблица 6. Что должна содержать формулировка показателя

Что определяем?	Что описываем?	На какие вопросы надо ответить?
Показатель (индикатор)	Что и как должно измениться?	
Качество	Как изменится показатель?	Увеличится? Уменьшится? Останется без изменений?
Количество	На какую величину изменится показатель?	На сколько? С какого значения и до какой величины? Каков процент? Какая часть?
Время	В течение какого промежутка времени произойдет изменение?	Когда? За какое время? Не позже какого момента?
Целевая группа	Кого затронет изменение?	Кто?
Место	Каковы географические границы территории, которую затронет производимое изменение?	Где? Откуда? Куда?

Таблица 7. Примеры формулировки показателей

	Пример 1	Пример 2	Пример 3
Предварительная формулировка показателя	Увеличение числа бывших заключенных, устроившихся на работу	Повышение образовательного уровня в области (таких-то) наук	Уменьшение числа жалоб
Качество	Увеличение	Увеличение	Полное прекращение
Количество	Каждый десятый, или 10%	От 100 до 1000 человек	Уменьшение до 0
Время	Полгода, с 01.01 по 01.07	Год, 200...	Два месяца — май и июнь
Целевая группа	Освободившиеся заключенные	Учителя средних школ	Жители домов 11,13,15
Место	Из (такого-то) места заключения	Город N	Двор домов 11,13,15
Правильная уточненная формулировка	За отчетный период — с 01.01 по 01.07 — число устроившихся на работу заключенных, которые в этот период выйдут из (такого-то) места заключения, увеличится до 10%	За 200... год число учителей средних школ в городе N, успешно прошедших обучение на курсах по теме (....) увеличится со 100 до 1000 человек	За два месяца — май и июнь - в результате выработки системы поддержания двора в состоянии чистоты, жалобы жильцов домов 11,13,15 на мусор во дворе полностью прекратятся.

Способы проверки, источники	Ксерокопии трудовых книжек, отзывы работодателей, выдержки из бухгалтерских документов по начислению заработной платы, справка из фонда социальной защиты населения	Финансовые документы, подтверждающие факт аренды помещений для проведения курсов, отчетные документы с указанием лиц, закончивших курсы, утвержденные программы занятий	Книга жалоб и предложений ЖЭС, отчеты о рассмотренных претензиях, акты регулярно осуществляющихся осмотров двора

В англоязычных источниках в отношении показателей часто можно видеть, что они должны быть «умными» (по-английски «Smart»). Аббревиатура **SMART - Specific, Measurable, Approved, Realistic and Time-Bound:** в переводе означает, что показатели обязательно должны быть конкретными, измеряемыми, достижимыми, реалистичными и иметь временные рамки.

Иногда в заявках на финансирование проектов приходится встречать показатель «благодарственные письма от представителей целевой группы». Сам по себе он не является ни конкретным, ни измеримым. Эта формулировка также не претендует на место источника проверки. Предположим, исполнители проекта в подтверждение проведенной работы получили некоторое количество таких писем от представителей целевой группы. Если в тексте писем будут приводиться конкретные (и измеримые) факты, то они могут составить содержание более официального, солидного документа. С другой стороны, существует вероятность того, что исполнители проекта «подтасуют результаты»: из всего множества писем от представителей целевой группы будут выбраны только те, которые содержат благодарности, а содержащие конструктивную (или не очень) критику будут «припрятаны» и не продемонстрированы представителям контролирующих организаций либо донорам. К тому же, если целевая группа достаточно велика, никогда не будут довольны результатами вашей деятельности ВСЕ ее участники, поскольку потребности людей будут несколько отличаться. Как результат, никогда не будет на все 100% удовлетворенной группы. Поэтому, если вы намерены с помощью механизма «благодарственных писем» представить объективную картину результатов вашей работы, вам необходимо провести ***анонимное*** *анкетирование ВСЕХ, кого затронули действия по осуществлению проекта, либо (в идеальном случае) заказать методологически выверенное социологическое исследование и привести его результаты в документе — отчете о проделанной работе. Еще один вариант — поискать другой показатель достижения цели проекта.*



Показатели должны соответствовать тем промежуточным результатам, которые уже присутствуют в логико-структурной схеме, и быть уместными в рамках планируемой деятельности.

Что означает термин «уместный показатель»? Если мы лечим простудившегося человека, у которого высокая температура, и добиваемся ее снижения, то одним из показателей эффективности лечения будет температурный лист больного. Вряд ли стоит в рамках лечения ОРЗ проводить рентгеновское исследование состояния, скажем, большого пальца левой ноги пациента — сформулированный на основе результатов такого исследования показатель будет неуместен. Далее, мы можем измерять температуру разными способами: прикладывая руку ко лбу и определяя — лоб горячий или нет, либо пользуясь медицинским термометром, либо — высокоточным цифровым, показывающим значение до тысячной доли градуса. Что уместно в данном случае? Ответ очевиден. Уместный показатель — «пришедшая в состояние нормы с точностью до 0,1 градуса температура больного», а соответствующий этому показателю источник проверки — составленный с помощью медицинского термометра температурный лист.

Приведенный выше пример демонстрирует очевидную абсурдность неадекватного поведения врача. Однако нижеследующий пример взят из реального проекта, с которым нам пришлось встретиться:

Нередко авторы заявок на проект заходят удивительно далеко в очевидном нежелании разобраться в механизме создания ЛСС. Однажды нам попала в руки совершенно реальная заявка на финансирование проекта, содержащая логико-структурную схему со следующими показателями: ***1. Наличие целевой группы. 2. Наличие финансовых средств. 3. ..... 4. Наличие исполнителя проекта.*** *Судя по всему, исполнители проекта сначала определили вид деятельности, которой им хотелось заниматься, а после стали искать тех, кому нужна их работа, подбирать команду — тех, кто будет подчиняться организаторам и «добывать» средства. Логика ЛСП была грубо нарушена: вместо того, чтобы «идти от проблемы», податели заявки «шли от желания совершить те или иные действия», не заботясь об их эффективности.*

То, что первый и последний показатели таковыми не являются — очевидный факт: это необходимые условия для осуществления проекта, а не показатели проведенной работы. «Наличие финансовых средств» также не является таковым: несмотря на то, что «показатель» удовлетворяет требованиям SMART (это наличие можно измерить и поставить задачу «раздобыть денег за период с ... до ...», подобрав параметры так, чтобы реальность задачи не вызывала сомнений), собственно логика размышлений, приведшая к этой формулировке, порочна. Как обсуждалось выше, «отсутствие инструмента» не рассматривается как проблема, а «наличие инструмента» не рассматривается как цель — «инструментом» в данном случае являются деньги. Логико-структурная схема с такими формулировками демонстрирует низкий профессионализм участников проведенного анализа и непонимание собственно логики подхода.

Прямые и косвенные показатели. Показатели должны ясно демонстрировать произведенные изменения и по возможности быть прямыми – то есть непосредственно демонстрировать произошедшие изменения. Если прямых показателей не существует либо средства их измерения громоздки, имеют высокую стоимость, проверка связана с большими временными затратами, следует постараться подобрать косвен-

ные показатели, не имеющие непосредственного отношения к измеряемым достижениям, но тем или иным образом отражающие произошедшие изменения. Естественно, должна быть указана связь с оцениваемым результатом.

Предположим, мы решили заняться производством детского питания в целях обеспечения детей региона недорогими и качественными плодово-ягодными пюре. Изначально сырье для изготовления пюре планируется закупать, но в рамках долгосрочной перспективы был посажен яблоневый сад. Каков показатель эффективности такой работы? Наверняка «увеличение доли собственного сырья в производстве до N% за X лет работы», что говорит о том, что деревья начали плодоносить, а стоимость детского яблочного сока — снижаться. Показатель «увеличение высоты деревьев на 30 см ежегодно за X лет работы» будет представлять интерес для ботаников, проводящих исследования по динамике роста плодовых деревьев в нашем регионе или для создателей этого сорта яблок, но не для детей, которые пьют яблочный сок. В рамках нашей деятельности он не демонстрирует изменений, повлиявших на конечный результат.

При контроле роста и плодоношения яблонь мы однажды можем заметить, что они поражены каким-то вредителем — по стволам ползают жучки и точат кору или древесину. Это негативно влияет на объем урожая, он заметно снижается. Мы начинаем бороться с вредителями доступным нам способом. Каков будет показатель эффективности? Можно на протяжении полугода внимательно осматривать яблони, отлавливать жучков, пересчитывать их, и полученная статистика скажет нам о действенности выбранного препарата, которым мы обработали деревья. А можно просто определить, увеличился или уменьшился урожай по сравнению с предыдущим годом (конечно, если другие факторы не повлияли на него негативно. Таким образом, косвенный показатель покажет нам эффективность борьбы с вредителями.

Источники и способы проверки показателей. Каждому из показателей должны соответствовать ***источники и способы проверки***. Они также должны быть адекватными, конкретными, надежными и достоверными, доступными и недорогими в разумных пределах. Если нет источника или способа измерения, мы отбрасываем показатель и ищем другой.

Например, процесс измерения комплексного показателя «повышение уровня жизни представителей целевой группы» достаточно сложен, может занять много времени и потребовать значительных финансовых вложений. Исполнителям проекта следует конкретизировать показатель: например, мы повышаем уровень знаний и степень профессионализма — в результате повысится заработок людей, либо обеспечиваем их средствами, необходимыми для жизни — продуктами питания, медикаментами, одеждой и т.д., либо улучшаем условия жизни — проводим ремонт в доме. Такие показатели легче измерить, их источники являются доступными.

Желательно в графе, посвященной способам поверки показателей, указать периодичность их проверки – например, раз в месяц (раз в квартал, раз в год). Желательно осуществить проверку показателей чаще, чем один раз, во время завершения проекта.

Очень важно, чтобы источники информации обеспечивали воспроизведение полученных результатов, то есть повторное измерение одних и тех же показателей должно давать один и тот же результат. Также понятно, почему не стоит ссылаться на закрытые источники, информация из которых недоступна по запросу сторон-

ней организации (за исключением очень специфических проектов) – заинтересованные стороны и доноры должны как минимум иметь возможность получения информации об этих показателях независимыо от вас.

ЗАПОЛНЯЕМ СХЕМУ: ПОКАЗАТЕЛИ И ИСТОЧНИКИ ПРОВЕРКИ

Каждая из сторон – потенциальных исполнителей проекта будет – оперировать своими показателями успешности выполнения работ. Задача ведущего – помочь группе выработать общие, устраивающие всех показатели. На любом из этапов допускается переформулирование, замена показателей и способов их проверки, если сохраняется логика построения схемы в целом.

1. Для каждого промежуточного результата, цели проекта и общей цели требуется определить факторы, необходимые для формулировки показателя: качество, величину, время, целевую группу, место и т.п. (см. **Таблица 6**. Что должна содержать формулировка показателя).

2. Определите показатели, которые будут учитывать все эти факторы, а также ясно характеризовать изменившуюся ситуацию. Проверьте, насколько точно каждый из показателей оценивает цель. Выберите наиболее эффективные.

3. Для каждого из показателей определите, какие средства проверки могут понадобиться для оценки, каковы могут быть источники информации. Оцените доступность, понятность средств проверки и источников. Выберите наиболее эффективные, доступные для быстрого и точного измерения показатели. Если показатель тяжело или невозможно оценить либо источник труднодоступен, выберите дугой показатель.

4. Определите внутренние и внешние показатели и источники проверки. Для внешних показателей и их источников дополнительно оцените их достоверность, надежность, доступность. Если источник ненадежен, выберите другой показатель.

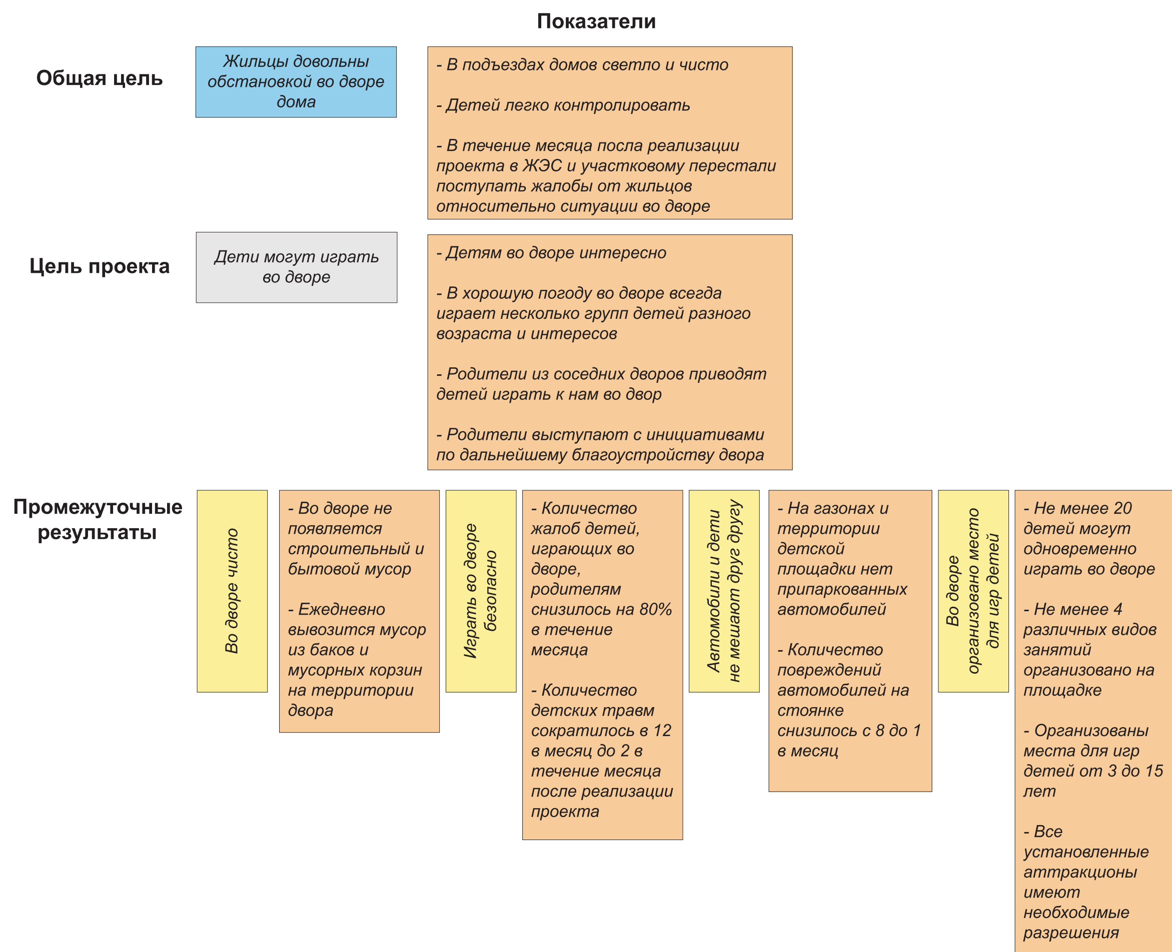
5. Проследите логику, согласно которой показатели, а также средства и источники их проверки имеют непосредственное отношение к промежуточным результатам и целям (горизонтальные связи, показанные в **Таблице 4**. «Логико-структурная схема»). Если логика не прослеживается, продолжайте поиск показателей либо уточните цели и промежуточные результаты.

6. Убедитесь, что все участники обсуждения согласны с формулировкой показателей и средств их проверки. Если это не так, продолжите работу по выбору и уточнению показателей.

7. Проверьте логику проекта в целом, исходя из уточнений, которые ввели показатели. При необходимости добавьте или уточните промежуточные результаты или допущения.

Вот так может выглядеть логико-структурная схема для нашего примера после определения показателей:

Рисунок 17. Пример логико-структурной схемы – шаг 3



ЭТАП 7: СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ (ACTION PLAN) И ГРАФИКА МЕРОПРИЯТИЙ (TIME SCHEDULE)

КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ?

Теперь, когда логика действий выработана, допущения определены, показатели и средства проверки найдены, настало время составить перечень конкретных действий для достижения каждого промежуточного результата. Возможно, некоторые из них уже внесены в схему «начерно» в результате предыдущего обсуждения, теперь же мы подойдем к этому вопросу более основательно.

Отвечаем на вопрос: Что именно необходимо и достаточно сделать для гарантированного достижения промежуточного результата с учетом указанных показателей?

Как это сделать? Обычно действиями являются «корешки дерева целей». На **Рисунке 11** предполагаемые действия – это цели 2.1.1.1, 2.1.2.1, 2.2.1, 2.3.1, 2.3.21.

В примере про двор, лишенный места для игр детей, конкретными действиями будут являться такие, как: ремонт детской площадки либо постройка новой, поиск или создание охраняемой парковки для автомобилей жильцов, посадка деревьев, организация субботника с целью уборки двора, вывоз строительного мусора, изгнание алкоголиков с детской площадки и т.д.

Определяем для каждого из результатов те действия, которые приведут к его достижению, и выписываем их в графу таблицы под рассматриваемым результатом. Помещенные под результатом действия должны гарантировать достижение промежуточного результата. Если это не так, требуется добавить пропущенные операции и обсудить возможные допущения.

Однако временами не все так просто, и при более детальном рассмотрении может оказаться, что «корешок» сам по себе является достаточно сложной проблемой. Поскольку мы уже решили ранее, что она находится в нашей компетенции, мы должны провести дополнительный анализ, начиная от новой центральной проблемы – промежуточного результата.

В нашем примере «сооружение новой детской площадки» потребует ведения переговоров с ЖЭСом, получения разрешения на демонтаж старой площадки, создание проекта новой, согласование нового проекта как отвечающего нормам и безопасного для детей, «добывания» и транспортировки материалов, собственно сооружения, приема работы уполномоченными лицами, возможно контактов с санитарной службой. В целом данное действие порождает ряд других действий, требует налаживания контактов с множеством людей и планирования отдельного мини-проекта.

Если пути достижения результата неясны, следует сразу детально разобраться с вопросом и построить «дерево проблем» на несколько уровней ниже «непонятного» места либо указать в плане действий ссылку на необходимость дополнительного анализа, а позже провести детальное изучение вопроса. Возможно, потребуется обращение за консультацией к специалистам. Такое решение продемонстрирует ответственное отношение к вопросу, в отличие от «приблизительного» планирования «примерных» действий.

Таким образом, либо план действий после проведения исследований станет для проектной группы очевиден, либо она «запутается» в проблеме, что говорит о недостаточно глубоком изучении проблем на этапе анализа. В этом случае для «непонятной» для решения проблемы потребуется повторное применение метода ЛСП.

Вернемся к составляемому нами плану. Еще одно дополнение ко всему сказанному: как правило, действия указываются в таблице в порядке их выполнения – сверху вниз.

Напомним, что на любом этапе допускается переформулирование действий, разумная детализация деятельности – ведь мы составляем эффективный план действий.

КАК ПРАВИЛЬНО УКАЗАТЬ НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ?

Если все участники нашей аналитической группы согласны с составленным планом действий, то можно переходить к определению необходимых ресурсов.

Напротив каждого действия необходимо указать ресурсы, которые необходимы для его осуществления. Указываются не только недостающие ресурсы, но ВСЕ те, которые понадобятся для осуществления данного действия.

Если нам необходимо выкопать большую и глубокую яму, начинающуюся у ограды, за определенный период времени («до обеда»), и у нас уже есть требующееся количество добровольцев (5 человек), а лопат только 3, то в графе, посвященной ресурсам для осуществления действия «копание ямы в период времени, верхняя граница которого — обеденный перерыв», надо указать не только недостающие 2 лопаты, но «5 человек и 5 лопат». А еще лучше — вместо количества людей указать объем работы в человеко-часах.

Если для осуществления действия необходимы какие-либо ресурсы – компьютер, автомобиль, другое оборудование – на ограниченное время, скажем, 5 дней, то будет ошибкой включать полную стоимость приобретения такого оборудования в ресурсы проекта. Следует узнать цену на аренду оборудования (посмотреть предложения организаций, предлагающих такую услугу) или стоимость амортизации оборудования на этот срок (работа для бухгалтера).

Если для проведения анализа центральной проблемы нашего проекта нам требуется аренда зала на 50 мест на 3 дня, вы ведь не будете включать среднюю стоимость такого помещения на рынке недвижимости в калькуляцию проекта?

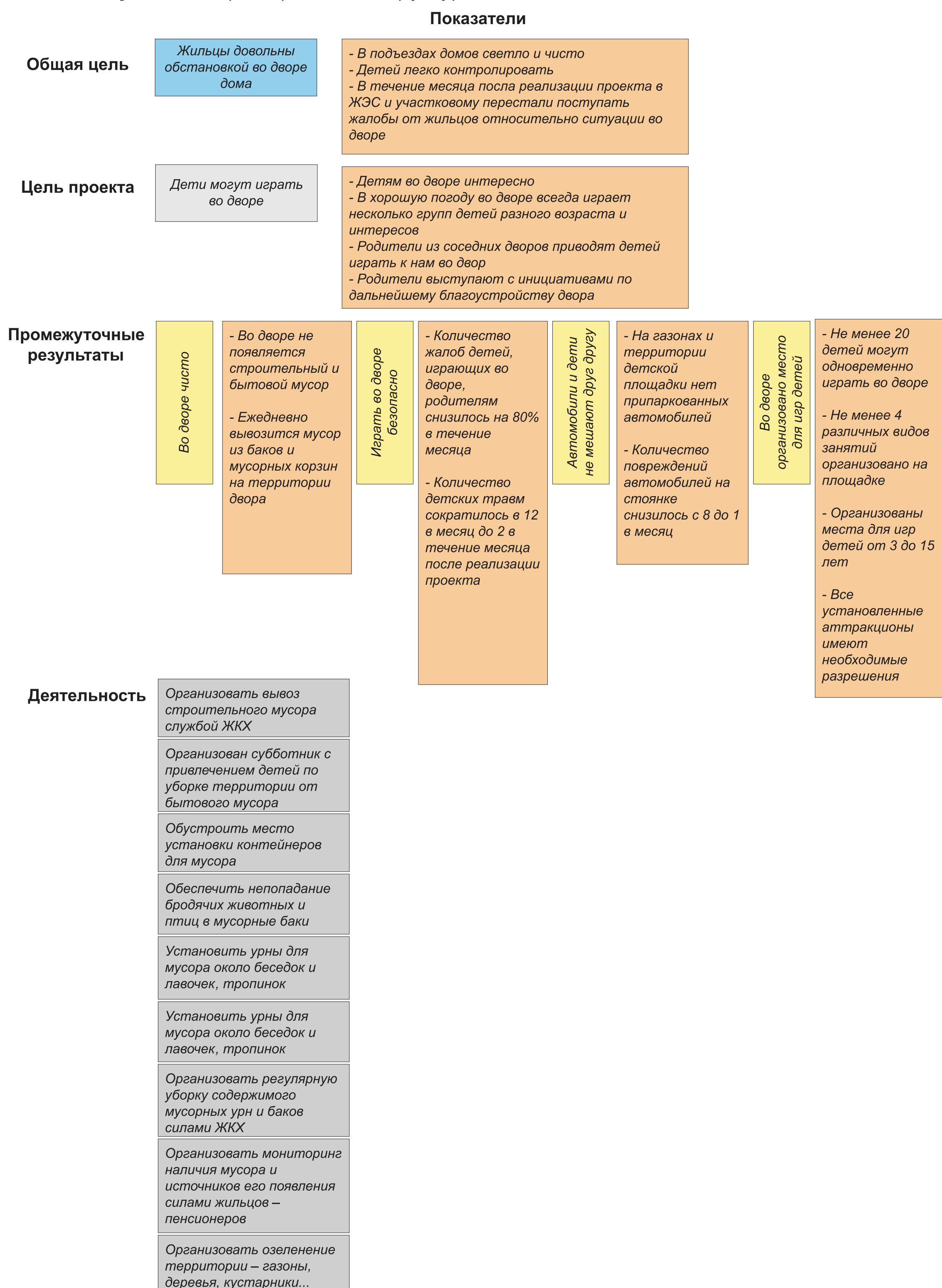
После указания ресурсов, необходимых для осуществления действий, которые приведут к достижению промежуточного результата, необходимо убедиться в том, что совокупность действий и перечисленных ресурсов в сочетании с допущениями ***гарантируют*** достижение промежуточного результата, и выбранные для него показатели будут достигнуты.

После завершения этапа описания ресурсов опять же требуется убедиться в том, что все участники обсуждения согласны с представленной схемой в целом (от действий в совокупности с допущениями – к промежуточным результатам, от промежуточных результатов в совокупности с допущениями – к цели проекта, от цели проекта в совокупности с допущениями – к общей цели). Если же это не так, необходимо продолжить работу до достижения полного согласия всех сторон с внесением необходимых изменений.

После завершения этапа планирования действий логико-структурная схема, **наконец, заполнена!**

Вот как приблизительно будет выглядеть логико-структурная схема для нашего примера после предварительного составления «на карточках» (см. ***Рисунок 18.****):*

Рисунок 18. Пример логико-структурной схемы – шаг 4



Если документ, в котором будет присутствовать заполненная ЛСС, предназначается для подачи заявки на получение финансирования проекта, надо учитывать, что различные грантодатели и доноры руководствуются своими собственными правилами при оценке стоимости проекта. К примеру, объем работ может переводиться в человеко-часы, а затем стоимость проекта рассчитывается по стоимости единицы потраченного времени. Практически любая организация по первому запросу предоставит требуемые стандарты, руководства по заполнению заявки, условия конкурса и иную подобную информацию, используя которую в сочетании с имеющейся логико-структурной схемой, вы легко справитесь с оформлением документов.

ЗАПОЛНЯЕМ СХЕМУ – ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Итак, чтобы составить план действий, необходимо:

1. Определить действия, которые надо выполнить для достижения каждого из промежуточных результатов: «корни дерева целей» и действия, необходимые для достижения цели проекта.

2. Определить допущения для плана действий в целом.

3. Определить набор ресурсов, необходимый и достаточный для выполнения каждого из действий.

4. Проверить логику: совокупность выполненных действий при условии предоставления ресурсов и соблюдении допущений должна гарантировать достижение промежуточного результата.

5. Убедиться, что все участники обсуждения согласны с полученной картиной. Если это не так, продолжите работу по выбору и уточнению действий для каждого из промежуточных результатов.

6. Убедиться в том, что логика проекта сохранена.

ЗАПОЛНЯЕМ СХЕМУ – ГРАФИК МЕРОПРИЯТИЙ

Строго говоря, применение логико-структурного подхода завершается на предыдущем этапе, однако для эффективного планирования проекта важно составить календарный план работ (график мероприятий) на основе уже заполненной логико-структурной схемы.

После того, как определен план действий, мы должны установить временные рамки нашей деятельности в целом и ее отдельных этапов в частности. Также нужно установить приоритет выполнения действий: какая работа должна быть выполнена в качестве подготовительного этапа для последующих действий, а какая – для «отшлифовки» результата, каковы критические точки в выполнении нашего проекта. Необходимо определить ответственность каждого из участников на каждом из этапов выполнения проекта, чтобы четко знать, кто руководит работой на каждом из «фронтов», к кому обращаться за помощью и консультацией, кто будет нести ответственность в случае неожиданных сбоев и принимать ключевые решения. Также потребуется более подробная детализация программы действий до заданий.

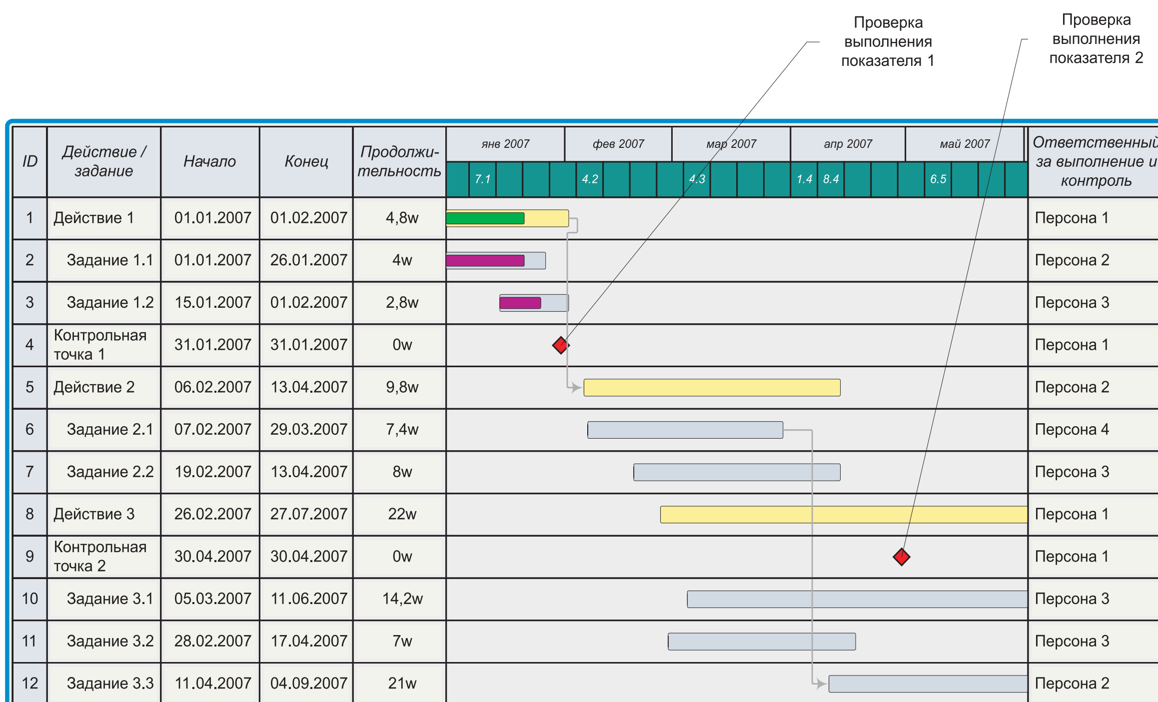
Отвечаем на вопросы: Когда? Кто? Кто ответственный? Что должно быть сделано?

Наиболее часто план работ составляется в виде диаграммы Гантта (Gantt diagram).

Диаграмма Гантта названа в честь Генри Гантта (1861-1919), соратника «отца научного менеджмента» Фредерика Тейлора (1856-1915). Гантт изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время Первой мировой войны и предложил свою диаграмму, состоящую из отрезков (задач) и точек (вех), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте. Диаграмма Гантта оказалась таким мощным аналитическим инструментом, что в течение почти ста лет не претерпевала изменений. И лишь в начале 1990-х для более подробного описания взаимосвязей в нее были добавлены линии связи между задачами.

Пример диаграммы Гантта представлен на **Рисунке 19**:

Рисунок 19. Пример диаграммы Гантта – составленного плана работ



ID	Действие / задание	Начало	Конец	Продолжительность	Ответственный за выполнение и контроль
1	Действие 1	01.01.2007	01.02.2007	4,8w	Персона 1
2	Задание 1.1	01.01.2007	26.01.2007	4w	Персона 2
3	Задание 1.2	15.01.2007	01.02.2007	2,8w	Персона 3
4	Контрольная точка 1	31.01.2007	31.01.2007	0w	Персона 1
5	Действие 2	06.02.2007	13.04.2007	9,8w	Персона 2
6	Задание 2.1	07.02.2007	29.03.2007	7,4w	Персона 4
7	Задание 2.2	19.02.2007	13.04.2007	8w	Персона 3
8	Действие 3	26.02.2007	27.07.2007	22w	Персона 1
9	Контрольная точка 2	30.04.2007	30.04.2007	0w	Персона 1
10	Задание 3.1	05.03.2007	11.06.2007	14,2w	Персона 3
11	Задание 3.2	28.02.2007	17.04.2007	7w	Персона 3
12	Задание 3.3	11.04.2007	04.09.2007	21w	Персона 2

Задачи (действия) представляются в виде отрезков на временной шкале (в данном случае это помещенный вверху таблицы календарь). Для каждой задачи (действия) может указываться состояние выполнения (на рисунке указано для действия 1 и задач 1.1 и 1.2). Для построения диаграммы, соответствующей ЛСС, мы укажем конкретные действия и отдельные задания, необходимые для их осуществления.

Диаграмма позволяет расположить задания в хронологическом порядке относительно времени начала (завершения) их выполнения либо их приоритетности.

Также указываются связи между действиями (заданиями), если выполнение какого-либо действия может начаться только после завершения другого (либо наличия определенных результатов, которые будут получены в ходе или после выполнения другого действия). На диаграмме начало выполнения действия 2 будет произведено только после выполнения действия 1, а задание 3.3 каким-то образом зависит от завершения задания 2.1.

Технические средства для создания диаграммы Гантта (или других разновидностей расписания работ) легко доступны и присутствуют во многих программных пакетах, в том числе Microsoft ® Office Visio, Microsoft ® Project. Также существует достаточное количество свободно распространяемых (freeware) программ, которые ориентированы именно на планирование и контроль процесса выполнения, в том числе на создание подобных диаграмм.

Еще один элемент – контрольные точки, или вехи. В этих точках должна быть произведена проверка – мониторинг достижения каких-то конкретных результатов, объема выполненной работы и т.д. (подробнее об оценке и мониторинге проекта мы поговорим в главе «Критерии экспертизы проекта (Project Appraisal Criteria)»). На приведенной выше диаграмме такие вехи назначены на даты 31.01.2007 и 30.04.2007, и для них также должны быть определены критерии, согласно которым будет осуществляться проверка (например, «заключены договоренности с партнерами X, Y, Z» или «подготовка к посадке деревьев завершена»). Как правило, это достижение принципиального для осуществления проекта результата либо проверка допущения.

ЭТАП 8: СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА (BUDGET AND FINANCING)

КАК ПРАВИЛЬНО СОСТАВИТЬ БЮДЖЕТ?

Фактически, мы уже начали составлять бюджет нашего проекта в процессе заполнения логико-структурной схемы – на этапе разбиения действий на задачи (мероприятия) и указания напротив каждого из них списка необходимых ресурсов, в том числе и указания их стоимости. Однако, как правило, для принятия решения по проекту требуется разработка отдельного документа – ***бюджета проекта***, в котором все планируемые действия оценены в денежном выражении.

Сначала давайте определим, что нам НЕ надо делать при составлении такого документа. При этом нельзя не упомянуть о существующих традиционных заблуждениях, касающихся бюджета проекта:

- ***Бюджет — это НЕ список расходов***. Если говорить о составлении бюджета с точки зрения обычного бухгалтера, в нем должны присутствовать как минимум четыре цифры: остаток средств на начало проекта (баланс открытия), доходы, расходы и планируемый остаток на конец проекта (баланс закрытия). И если остатки в большинстве случаев равняются нулю, то про доходную часть бюджета почему-то часто забывают.
- ***Бюджет — это НЕ список расходов, которые планируется покрыть из средств донора, для которого мы пишем заявку***. Если донор серьезно относится к принятию решения по проекту, то его наверняка заинтересует наличие других источников финансирования. Иными словами, его будет интересовать общая картина бюджета проекта, а затем – место в этой картине его ресурсов.

На первый взгляд этот фактор кажется несущественным, однако на практике предоставление комплексного бюджета проекта дает вам следующие преимущества:

1. Демонстрирует партнеру серьезность ваших намерений, еще раз подчеркивает продуманность концепции проекта.

2. Показывает прозрачность вашей работы, отсутствие в проекте «двойного финансирования» и прочих нарушений.

3. Наличие нескольких источников финансирования доказывает серьезность вашего подхода к осуществлению проекта: если вам удалось найти несколько партнеров для поддержки проекта, это значит, что вы фактически уже получили несколько рекомендаций, и не словах, а на деле.

Формат представления бюджета проекта у каждого донора, как правило, свой: от простого перечисления бюджетных линий до сложных систем управленческого учета, с четкой иерархией статей расходов, их классификацией, мультивалютным учетом и т.п. В последнее время для разработки бюджета крупные донорские организации предоставляют свою собственную компьютерную программу, в которую необходимо внести данные бюджета в соответствии с внутренней классификацией донора.

Мы же в этом руководстве остановимся на универсальном формате бюджета, предоставления которого будет достаточно для большинства доноров, если, конеч-

но, у них нет своего формата заявок (информацию о требуемом формате надо получить до того, как вы отправите составленную «не по правилам» заявку).

Итак, приступим.

• Сначала возьмем список действий и заданий (мероприятий), составленный при прохождении предыдущего этапа, вместе со списком ресурсов (материальных, человеческих, финансовых), необходимых для осуществления этого действия (задачи, мероприятия).

• Затем разделим все ресурсы, с которыми мы будем работать, на ***финансовые*** и ***нефинансовые вложения***.

- ***Финансовые вложения*** – это те ресурсы, которые вы получаете в виде денег (наличные или безналичные перечисления средств в адрес вашей организации), а ***нефинансовые*** – вклады в виде имущества, времени, суммы скидок при покупке того или иного оборудования и материалов и т.п. Строго говоря, нефинансовые ресурсы также имеют стоимость, выраженную в деньгах, и мы ее будем указывать в бюджете. Однако, поскольку они предоставляются в проект в нефинансовом виде, вы не можете подтвердить факт финансовых расходов. То есть, у вас не будет счета, чека и других документов о переводе денег. Вместо этого у вас будет акт передачи или дарения имущества, указание суммы скидки на товары или услуги в договоре, выписка из книги учета основных средств о наличии в организации того или иного имущества и другие документы нефинансового характера.

- Нефинансовые вложения важно указывать в бюджете, поскольку они также используются в работе над проектом. Тем самым вы показываете, что «про них не забыли». Еще одним поводом для указания нефинансовых вкладов является тот факт, что большинство доноров требуют участия собственных средств организации в финансировании проекта, которые, как правило, ограничены (особенно в некоммерческих организациях). Указывая нефинансовые вложения, вы показываете свой вклад в проект – имуществом, временем работы волонтеров и т.д.

• В итоге бюджет можно будет представить в виде следующей таблицы:

Таблица 8. Бюджет проекта

	Наименование статьи расходов	Финансовые вложения			Нефинансовые вложения		Итого
		Запрашиваемые средства	Донор Y	Собственные вложения	Донор X	Собственные вложения	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Ресурс 1							Стоимость ресурса 1
Ресурс 2							Стоимость ресурса 2
Ресурс 3							Стоимость ресурса 3
Ресурс 4							Стоимость ресурса 4
Ресурс 5							Стоимость ресурса 5
Общая стоимость		**Общая запрашиваемая сумма**	**Общий вклад**	**Общий вклад**	**Общий вклад**	**Общий вклад**	**Стоимость проекта**

- В колонке 1 мы указываем номер статьи бюджета, в колонке 2 – наименование статьи (на что конкретно будут потрачены средства).

- Между столбцами 3 и 5 может быть несколько столбцов соответственно количеству внешних источников (доноров или партнеров) финансового вклада в проект, а может – ни одного (исчезает столбец 4). Аналогично со столбцами 6 и 7 может быть несколько доноров, вносящих нефинансовый вклад в проект.

- Далее мы рекомендуем указать общую сумму в колонке 8 «Итого», ее вы возьмете из логико-структурной схемы.

- После этого надо определить источник для каждого из ресурсов данной бюджетной линии: какая часть будет получена в виде нефинансового вклада, какая – в виде денег, что будет взято из собственных средств, а что вы попросите у донора. Тогда в одной или нескольких колонках появятся цифры, сумма которых должна составить сумму «Итого», указанную в колонке 8.

- Продолжая заполнять таблицу таким способом, вы перенесете в нее все расходы. В конце вы проставите сумму «Итого» по столбцам 3-7 и получите сумму, которую вкладывает каждый из источников в финансовом или нефинансовом виде, а также сумму, которую вы намереваетесь попросить у донора (колонка 3).

В результате получится простая и наглядная таблица, по которой любой заинтересованный человек сможет определить, на что пойдут деньги донора (колонка 3), сколько стоит каждый из ресурсов (колонка 8), кто еще «скидывается» на этот проект – цифры в колонках 4-7. При этом он легко оценит свой собственный вклад в проект относительно общей суммы по колонке 3, и общую стоимость проекта – цифру в колонке 8, а также вклад других партнеров – колонки 4-7.

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ И БОЛЬШИЕ ПРОБЛЕМЫ?

Повторимся еще раз: у каждого донора свои требования к составлению бюджета. Тем не менее, попробуем сформулировать некоторые, достаточно общие правила, которые позволят вам представить предварительный бюджет в достойном и наглядном виде.

1. Обязательно укажите в начале бюджета валюту, в которой ведется расчет, а также курс в валюте донора, если она не совпадает с вашей. Тот факт, что вы привыкли считать бюджет в долларах США или юанях, может являться очевидным не для всех.

Помните, что такая валюта, как доллар, существует не только в США, а фунты бывают не только в Великобритании. Напоследок — маленькая задача «для сообразительных»: в скольких государствах, когда-то входивших в состав СССР в качестве республик, национальная валюта называется «рубль»?

2. Постарайтесь логично сгруппировать статьи бюджета так, чтобы общая таблица не содержала более чем 10-15 бюджетных статей. Донора не будет интересовать количество шариковых ручек, которые вы приобретаете в рамках проекта, если рядом стоит бюджетная линия «автомобиль». Кроме того, бюджет из 200 статей сложно читать. Объедините группы расходов и назовите их общим словом: «канцтовары», «транспорт», «зарплата», «оборудование» и т.д. Часто правила группирования

предоставляет донор, в любом случае, стоит уточнить наличие таких требований.



3. Если какая-то бюджетная статья получилась крупной, неплохо приложить к бюджету таблицу, составленную в том же формате, что и бюджет, и расписать эту статью в деталях. Таким образом, в основном бюджете будут указаны общие суммы — например, на канцтовары, а в приложении будет расписано, сколько шариковых ручек вам подарили, а сколько блокнотов вы собираетесь приобрести за средства донора. Если последний заинтересуется деталями – он посмотрит приложение.

4. Очень хорошо, если вы умеете пользоваться компьютерной программой электронных таблиц, например Microsoft® Exel. Если не умеете – обязательно научитесь! Тогда суммы и итоговые значения из детальных бюджетов и приложений легко собрать в общий бюджет, а сами они, что очень важно, будут рассчитываться автоматически. Такой расчет, в свою очередь, исключит ошибки и облегчит внесение изменений в бюджет. Указывайте в бюджете, в том числе и в его нефинансовой части, реальные суммы расходов на основе анализа рыночной стоимости товаров или услуг. Не старайтесь увеличить собственный вклад в проект за счет выбора более дорогих поставщиков товаров и тому подобных действий – наверняка донор произведет выборочную проверку указанных цифр, и вы попадете в неловкое положение, объясняя, почему вы покупаете такие дорогие тетради для проведения тренинга.

5. Включая в бюджет, например, использование офисного оборудования, вы должны указать стоимость его использования для проекта, а не стоимость оборудования.

Например, для проекта необходимо использовать 1 компьютер в течение в среднем 5 дней в месяц. Укажите стоимость использования компьютера в течение 5 дней, а не стоимость покупки нового компьютера. Ваш бухгалтер легко предоставит вам такой расчет. Или оттолкнитесь от простой оценки: в году 200 рабочих дней, гарантийный срок эксплуатации компьютера — 1 год, стоимость 1000$. Таким образом, стоимость 1 дня эксплуатации компьютера составит около 1000/200/1=25$, соответственно, 5 дней эксплуатации компьютера будет стоить 125$, а не 1000$. Нам приходилось видеть бюджеты, в которых в качестве нефинансового вклада указывалась стоимость офисных помещений, строительства дороги к социальному центру, автомобиля руководителя и т.п.

6. Оценивая нефинансовый вклад, сравнивайте оценки с рыночным предложением.

Например, если стоимость аренды компьютера на 5 дней в примере из предыдущего пункта составляет 50$ (что, согласитесь, меньше, чем рассчитанные 125$), то, возможно, стоит арендовать компьютер на стороне, а не использовать собственный?

7. Теперь, забегая вперед, скажем несколько слов об отчетности. Помните, что для подготовки отчета вам необходимо будет иметь подтверждающие документы на финансовый вклад согласно действующему законодательству – чеки, накладные и тому подобные документы. Причем правилом хорошего тона (а в большой части организаций – обязательным требованием) является предоставление отчета по всем видам финансовых вкладов всем без исключения донорам, участвовавшим в финансировании проекта: это соответствует принципу прозрачности и демонстрирует ваше ответственное отношение к партнерам.

8. Часть доноров может потребовать независимого аудита, а в случае международного финансирования – проведения его в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. Во-первых, вы должны помнить, что аудит должен покрывать весь финансовый вклад. Во-вторых, стандарты бухгалтерского учета в вашей стране могут отличаться от международных. В-третьих, стоимость аудита нужно будет также включить в бюджет: в случае международного аудита он может оказаться достаточно дорогим, особенно если потребуется перевод учетных документов в международные стандарты.

9. Не забудьте о расходах, которые у вас появятся в процесс получения и использования финансовых средств: налоги, НДС, банковские расходы, курсовые разницы и потери на конвертации валют, налоги на заработную плату и отчисления в фонд социальной защиты, налоги на имущество и т.д. Также стоит помнить о таких источниках доходов, как банковские проценты, которые могут появиться в крупных проектах.

10. В процессе реализации проекта вы наверняка столкнетесь с изменением тех или иных цен, курса валюты и тому подобными изменениями. В результате ваш бюджет и реальное его выполнение будут отличаться. Уточните у донора его политику относительно изменений в бюджете: обычно отклонения в размере не более 5-10% от величины бюджетной статьи считаются незначительными при условии сохранения общих цифр бюджета. Иными словами, вы можете перенести часть средств с одной статьи на другую (например, с канцтоваров на транспорт), однако не можете запросить увеличение общей суммы финансирования. Также большинство доноров позволяют резервировать несколько процентов бюджета на так называемые «прочие» или «непредвиденные расходы» – этим также полезно пользоваться.

11. Когда бюджет готов, обязательно проверьте, сходится ли он с вашим планом, представленным в виде логико-структурной схемы. Устраните возникшие нестыковки.

12. Помните об эффективности выбора тех или иных инструментов! Например, если вам необходимо совершать периодические поездки, просчитайте, что выгоднее: пользоваться услугами такси или приобрести и обслуживать автомобиль. Поддаваясь искушению действия в соответствии со стратегией «проект закончится, а автомобиль останется в организации», многие забывают, что средства должны

тратиться эффективно, а донор будет это обязательно оценивать.

13. Приобретая то или иное имущество, не забывайте о расходах, которые могут возникнуть в результате владения этим имуществом (например, налог на недвижимость) либо его эксплуатации (кто будет ремонтировать автомобиль и модернизировать компьютер).

14. И последнее. Помните, что бюджет – это, прежде всего, ваш финансовый план, по которому придется работать именно вам. Роль бюджета как «документа для донора», к сожалению, часто преувеличивается. Донор лишь оценивает и сопоставляет свои возможности с вашими запросами, а выполнять бюджет придется именно вам.

Для нашего примера начало заполнения бюджета может выглядеть примерно так (см. **Таблицу 9.**):

Таблица 9. Пример составления бюджета. *(Валюта бюджета — белорусские рубли.)*

№	Наименование статьи расходов	Финансовые вложения			Нефинансовые вложения		Итого
		Средства, запрашиваемые из фонда благоустройства города	ЖЭС	Собственные вложения жителей двора	ЖКХ	Собственные вложения жителей двора	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Инвентарь и техника для организации уборки территории двора	100 000	200 000	100 000		500 000	900 000
2.	Установка урн и обустройство мест для мусорных контейнеров	500 000			1 000 000	200 000	1 700 000
3.	Организация зеленого газона на территории двора	600 000	100 000	100 000		1 500 000	2 300 000
4.	Организация мониторинга за состоянием двора и уборкой мусора (500 000 в месяц в течение года)					6 000 000	6 000 000
5.							
	Итого						

КРИТЕРИИ ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТА (PROJECT APPRAISAL CRITERIA)

Итак, проект разработан, его концепция сформулирована в виде логико-структурной схемы, разработаны бюджет и календарный план, заполнена «по форме» заявка.

Теперь, согласно рассмотренному в главе «Проектный цикл. Место ЛСП как элемента планирования» жизненному циклу проекта, мы должны провести экспертизу, или внутреннюю оценку проекта. Смысл этого действия — критическая оценка нашего «свежезапланированного» проекта перед тем, как показывать его стороне, принимающей решения (руководству, донору, партнерам).

Суть этой оценки – попытаться посмотреть на наш проект глазами донора или вышестоящих организаций, встать на их место и увидеть не до конца раскрытые вопросы, неправильно расставленные акценты или, возможно, ошибки в концепции в целом.

Ведь вы не хотите продемонстрировать низкий уровень профессионализма перед руководством или донором?

Еще один довод в пользу проведения такого рода оценки – это то, что, как правило, денег и других ресурсов никогда ни у кого не бывает много. Все – начальник, донор, члены организации – выбирают, на что потратить имеющиеся ресурсы, причем каждая из перечисленных сторон заинтересована потратить их с максимальной эффективностью. Многие начинающие (и не только) руководители проектов часто задают вопрос, смысл которого можно передать так: «Что я должен сделать, чтобы донор дал мне денег?» Ответ отчасти содержится в данном разделе.

Прежде всего, нужно понимать, что критерии оценки вашего проекта могут быть самыми разными. Не всегда они являются открытыми и прозрачными, несмотря на публичную декларацию соответствующих намерений. Определяющими могут являться как субъективные (замысел руководителя «запороть» проект от данного заявителя, наличие скрытого интереса), так и объективные факторы (различия в оценке ситуации, изменение политики или стратегии за время разработки проекта). Научиться видеть эти критерии, понимать их, чувствовать интересы донора и собеседника – все это приходит с опытом проектной работы.

Однако существует несколько общих правил, которые, как минимум, дадут гарантию конкурентного преимущества вашего проекта перед другими претендентами на выделение финансирования.

Эти критерии мы разобьем на несколько групп, которые предлагаем проверять по очереди. То есть, если вы обнаружили, что проект не удовлетворяет критериям группы №2 – не стоит тратить время и усилия на дальнейшую проверку по критериям группы №3 и следующих за ней, а стоит подумать о пересмотре стратегии.

Группа 1. Соответствует ли проект политическим рамкам и граничным условиям?

- Соответствуют ли рассматриваемые целевые группы тем, с которыми работает организация?
- Адекватно ли было организовано участие заинтересованных сторон в планировании проекта?
- Соответствует ли проект стратегии организации?

• Реально ли реализовать проект в рамках возможного финансирования соответственно политическим рамкам донора (могут ли они дать нам столько денег, сколько мы просим?)

Группа 2. Логичен ли проект?

• Ясны ли логические связи в рамках ЛСС (см. описание логических связей логико-структурной схемы)?

• Присутствуют ли противоречия в тех или иных стратегических подходах к проекту?

Группа 3. Осуществим ли проект? Реально ли реализовать то, что было запланировано?

• Возможно ли выполнить задуманное с технической точки зрения? Доступны ли технические средства и инструменты? Имеются ли необходимые технологии? Имеются ли люди, которые умеют ими пользоваться?

• Реально ли привлечь необходимое финансирование? Где мы сможем найти такие деньги? Какова стратегия привлечения ресурсов к проекту?

• Не создает ли проект социальных конфликтов? Не перессорим ли мы заинтересованные стороны в процессе реализации проекта? Не создаст ли это неравные возможности или ограничения в рамках проекта?

• Способна ли организация осуществить этот проект? Достаточно ли у организации потенциала, квалификации персонала и волонтеров и т.п.?

• Что еще может помешать реализовать проект кроме тех факторов, которые уже описаны в концепции? Можем ли мы гарантировать выполнение всего, что перечислено в заявке?

• Нужен ли проект целевым группам? Заинтересованным сторонам? Обществу в целом? Важной ли проблемой мы занимаемся?

Группа 4. Является ли проект жизнеспособным, устойчивым?

• С технологической точки зрения: обеспечивают ли выбранные технологии, решения, методы долгосрочный эффект? *(Не рассохнется ли построенная нам площадка после первого же дождя?)*

• С политической и правовой точки зрения: не противоречит ли закону результат, достигнутый в рамках проекта, не подтолкнет ли он к нарушению закона кого-либо? *(Например, хранение упаковок с ценным оборудованием на открытой и плохо огороженной площадке — плохая идея, так как у части прохожих будет постоянно возникать желание украсть то, что, по их мнению, «плохо лежит»).*

• С социальной и культурной точки зрения: соответствует ли сложившимся социальным, культурным, этическим нормам то, что мы собираемся сделать? *(Не планируем ли мы отправить в мусульманскую страну свиную тушенку в качестве гуманитарной помощи пострадавшим от наводнения?)*

• С точки зрения экологии: как повлияет проект на окружающую среду?

Группа 5. Конкурентоспособен ли проект?

• Чем ваш проект отличается от других аналогичных проектов? Чем он лучше?

• В чем инновационность вашего подхода к решению проблемы?

• Сможет ли кто-то решить аналогичную проблему быстрее, дешевле, эффектнее?

- Каковы перспективы данного проекта? К каким новым достижениям он подтолкнет заинтересованные стороны?

Если вам удалось ответить на все вопросы утвердительно – подумайте, очевидно ли это для того, кто будет изучать подготовленные вами документы? Помните, что у вас не всегда будет возможность прокомментировать ваш проект лично.

Передайте приведенный выше список вопросов и проектную заявку со всеми документами и обоснованиями нескольким независимым от процесса планирования людям (друзьям, знакомым, сотрудникам международных организаций), попросите их ответить на вопросы, а лучше – оценить каждый из критериев, проставив ему оценку от 1 до 5 баллов. Посмотрите, какие вопросы вызывают сомнения, и попробуйте изменить акценты в документе так, чтобы эти сомнения исчезли.

Понятно, что добиться полного соответствия реального проекта всем перечисленным критериям невозможно, поэтому приходится искать компромиссные решения. Постарайтесь, чтобы их было как можно меньше, – каждый из них снижает конкурентоспособность вашего проекта.

И последнее замечание. Если вы твердо знаете, что ваш проект – лучший, более того, имеете для этого обоснованные аргументы, а донор отказал вам в финансировании – не огорчайтесь и не отступайте. Вы потратили массу усилий для подготовки самого лучшего проекта, нашли самое оптимальное решение важной проблемы, а это значит, что вы имеете серьезные аргументы для ведения переговоров с другими донорами. Ищите их! Если же у вас есть сомнения, что вы их найдете, – возможно, вы все-таки неискренни сами с собой, и требуется более строгая предварительная оценка результатов своего труда.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ПРОЕКТА (MONITORING AND EVALUATION)

Кратко о том, что такое мониторинг и оценка, мы уже говорили в главе «***Проектный и процессный подход к управлению деятельностью»***. Рассмотрим эти вопросы немного подробнее, в частности, поговорим о том, насколько они пересекаются с процессом планирования проекта.

КАКОВЫ ОТЛИЧИЯ ПРОЦЕССОВ ОЦЕНКИ И МОНИТОРИНГА ПРОЕКТА?

Сначала поговорим об отличиях процессов мониторинга и оценки проекта. Оценка проекта чаще всего производится один раз, по итогам его реализации. Целью проведения оценки является проверка того, что произведенная деятельность повлекла за собой определенный ***эффект***, что цель проекта достигнута, запланированные изменения в жизни целевой группы имели место. Попросту говоря, что мы работали не зря, достигли запланированного результата, несмотря на все преграды, встретившиеся нам на пути.

Мониторинг же производится на протяжении всего проекта. Его целью является отслеживание текущего положения дел и контроля тех изменений, которые мы производим, с помощью набора ***показателей***. В процессе мониторинга может контролироваться все, что угодно, – главное, чтобы с помощью показателя можно было отследить существенные для проекта изменения.

Планирование мониторинга производится в процессе определения показателей, средств проверки и составления графика мероприятий: разрабатывается система мероприятий мониторинга. Именно поэтому мы занимаемся этим вопросом на этапе планирования.

Показатели, согласно которым осуществляется оценка проекта и которые мы включили в ЛСС как плановые, могут быть достаточно дорогостоящими, а на их получение может быть затрачено значительное количество времени. Оценка проекта обычно закладывается в бюджет проекта, ее результаты попадают в отчет о проекте, который затем предоставляется финансирующей стороне либо вышестоящей организации. Курирует оценку непосредственно руководитель проекта.



Показатели мониторинга, наоборот, должны быть легко доступны, надежны, их получе-

ние – недорогим и не требовательным к времени. Ведь их роль – дать своевременный сигнал о возможных проблемах, по которому будет запущен механизм системной диагностики, анализа и корректировки плана действий.

Отвечает за мониторинг представитель команды исполнителей, причем на разных этапах проекта этим могут заниматься разные люди. Важно только то, чтобы они знали (а желательно и понимали), в какой ситуации нужно начинать «бить тревогу» и беспокоить руководителя проекта. Статистика, собираемая в результате проведения мониторинга, периодически предоставляется ответственным за выполнение отдельных этапов проекта лицам.

И оценка, и мониторинг могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренние мониторинг и оценка проводятся силами команды исполнителей проекта, внешние, соответственно, производятся сторонними организациями или специалистами.

Приведем еще один «медицинский» пример. Предположим, какому-то человеку проведена операция. Для слежения за состоянием пациента, в зависимости от множества факторов, применяются различные методы, мы же предположим, что пациенту нужно регулярно измерять температуру. Вероятно, в первые сутки после операции этот процесс производится часто (скажем, каждые три часа), впоследствии (если все хорошо) — реже, скажем, два раза в сутки. Измерением температуры занимается медицинская сестра или сиделка — исполнитель, анализирует полученные данные за сутки врач — более квалифицированный работник. Если температура неожиданно поднимется, медсестра обязана сразу сообщить об этом врачу, чтобы тот срочно принял меры. В составе этих мер наверняка будет как минимум получение и отслеживание изменения дополнительных показателей, а как максимум — оперативное диагностирование возможных проблем. Описанный процесс является ***мониторингом****.*

Однако в конце лечения, перед выпиской из больницы, пациент пройдет ряд более сложных обследований — возможно, придется сделать рентгеновский снимок, возможно УЗИ, в зависимости от вида операции. По результатам исследований можно будет оценить успешность проведенного вмешательства, сама оценка будет проводиться лечащим врачом. За результат лечения также будет нести ответственность лечащий врач. Это — ***внутренняя оценка*** *«проекта».*

Если в какой-то момент лечения нашего пациента работа соответствующего отделения проверяется, скажем, главврачом либо представителями Министерства здравоохранения, и в рамках этой проверки будет рассматриваться документация по нашему «проекту» — история болезни, то этот процесс будет являться ***внешней оценкой****.*

Если же в рамках той же проверки главврач или представитель Министерства пройдется по палатам, посмотрит температурный лист, спросит пациента о самочувствии, о том, доволен ли он качеством еды, — то по отношению к нашему «проекту» этот процесс будет являться ***внешним мониторингом****.*

Если проект является долгосрочным и на него выделено достаточно большое количество средств, то финансирующая сторона может потребовать проведения дополнительной оценки на каком-либо этапе реализации проекта. Это делается для того, чтобы удостовериться в достижении определенного эффекта на одном из этапов работы.

Также обычным является предоставление отчетов о достижении определенных показателей за время работы проекта – внешний мониторинг (*например, «количество слушателей учебных курсов за N месяцев», «расходы на канцтовары за Y месяцев составили...», «за 2 дня детская площадка возведена на 50%»*).

Итак, проекту нужны и оценка, и мониторинг.

Оценка, как правило, производится единожды в конце проекта, процесс ее осуществления может потребовать значительных ресурсов, результатом является оценка общего эффекта от произведенной деятельности в целом. Ответственность за выполнение оценки несет руководитель проекта.

Мониторинг производится регулярно на протяжении всего времени осуществления проекта, по возможности получение показателей должно быть регулярным и не требовать серьезных затрат, результатом является получение динамики изменения системы показателей. Выполняется мониторинг чаще всего исполнителями проекта.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН МОНИТОРИНГ?

Если с оценкой проекта все более-менее ясно (должны же мы как-то оценить результат своей работы и отчитаться за использованные ресурсы!), то о целесообразности мониторинга и о том, как использовать полученные данные, хочется сказать несколько слов дополнительно.

Казалось бы, почему так много внимания уделяется планированию показателей мониторинга? Просто надо описать, чего и когда надо достигнуть – пиши отчет о достигнутых показателях! Однако в действительности не все так просто.

Главная функция мониторинга – обеспечить выполнение поставленной задачи независимо от событий, происходящих в ходе реализации проекта и изменяющихся факторов. А изменений может произойти множество: изменятся внутренние факторы (например, смена персонала проекта или организации), внешние факторы, в процессе планирования могло быть что-то упущено.... Несмотря на возможные «подводные камни», поставленные цели должны быть достигнуты.

Предположим, в ходе реализации проекта последовательно происходят какие-то изменения, которые можно описать с помощью некоторого показателя. Планируемое изменение этого показателя за период работы над проектом показано на **Рисунке 20**. «Показатели осуществления проекта» в виде графика зеленого цвета.

Однако в ходе работы над проектом реальное изменение показателя может несколько отличаться от планируемого (на рисунке – графики синего и оранжевого цвета). При этом он может сохранять ожидаемую тенденцию (то есть мы ожидали, что показатель будет все время расти приблизительно с такой-то скоростью – в общем, он примерно так и растет, как на графике синего цвета «Реальное (1) изменение показателя»). Но, вопреки ожиданиям, показатель может сильно отклониться от ожидаемого поведения (то есть мы ожидали, что показатель будет расти, а он в какой-то момент начал падать, как на графике оранжевого цвета «Реальное (2) изменение показателя»).

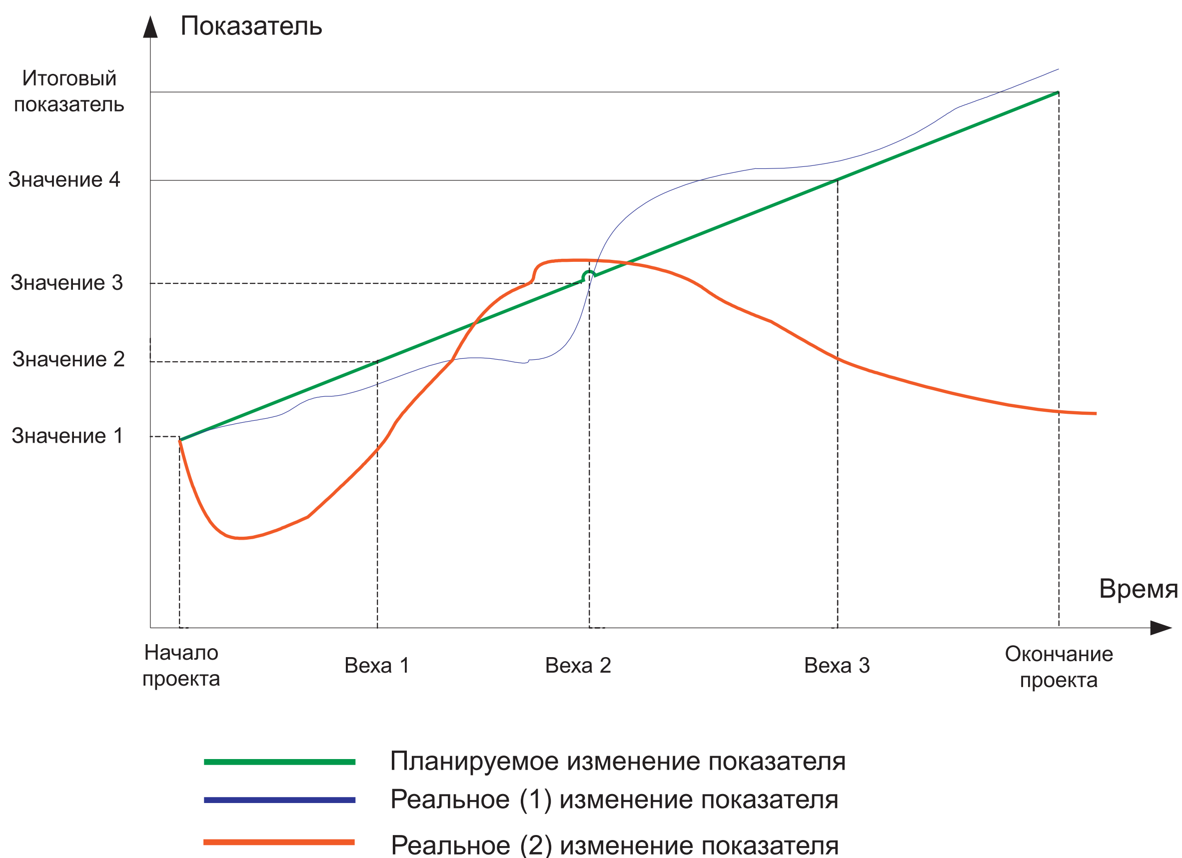
При этом, проводя мониторинг величины показателя в моменты времени, обозначенные как *Веха 1, Веха 2, Веха 3, Окончание проекта*, мы можем контролировать изменение этой величины. Если поведение не очень сильно отличается от ожи-

даемого (а что значит сильно – это надо оговорить в момент разработки системы мониторинга на этапе планирования), то мы спокойно работаем дальше. Если же различие между реальным и планируемым показателями становится опасно большим, требуется более подробный анализ ситуации и внесение изменений в стратегию проекта.

Так, в случае повышения температуры пациента медсестра не ждет момента, когда, предположительно, пациента должны выписать из больницы, а незамедлительно докладывает об этом врачу, чтобы не «запустить» ситуацию.

Ведь в момент окончания работы мы можем только констатировать факт, что «проект не удался» – планируемый показатель не достигнут. А в промежуточный момент работы мы можем изменить программу своих действий, адаптировавшись к создавшейся ситуации, и «спасти» проект.

Рисунок 20. Показатели осуществления проекта



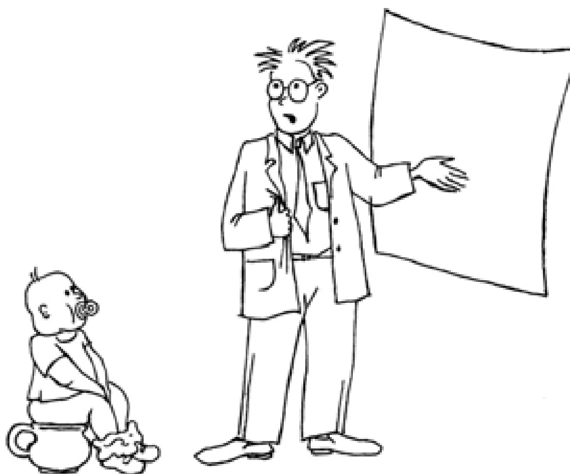
Глядя на приведенный рисунок, легко ответить на вопрос «Как часто проводить мониторинг?» Настолько часто, чтобы можно было отследить достаточно серьезные отклонения от плана и успеть на них отреагировать. В частности, по итогам анализа данных оранжевого графика на Вехе 1 было бы разумно предположить, что изменения происходят слишком быстро, и мониторинг нужно проводить чаще. Тогда в промежутке времени, прошедшем между Вехами 2 и 3, мы могли бы среагировать на негативную тенденцию раньше и, возможно, не допустить столь серьезного отклонения от плана по итогам проекта.

Также упомянем о такой важной функции мониторинга, как обеспечение обратной связи с целевой группой, на которую направлена работа по проекту. Ведь без контроля за реакцией целевой группы на производимое вмешательство можно попросту «провалить» проект.

В качестве примера приведем старый анекдот.

Подходит маленький сын к отцу и спрашивает:

-Папа, а почему когда я надкусываю яблоко, оно темнеет?
— Видишь ли, сынок, в яблоке содержится много железа. При соединении с кислородом происходит процесс окисления железа, и при этом оно темнеет…
— Папа, а с кем ты сейчас разговариваешь?



Образовательный проект папы, направленный на собственного сына, очевидно, закончился провалом. Реакция сына является первичной обратной связью от целевой группы. Фактически одним предложением он указывает папе на ошибки планирования – неверную оценку потенциала целевой группы и выбор некорректного и неэффективного способа вмешательства.

Итак, основные функции мониторинга – это внесение корректив, получение обратной связи, облегчение управления проектом и документирование деятельности, как следствие – обеспечение гарантии достижения запланированных результатов независимо от изменений внутренних и внешних факторов в процессе реализации проекта.

КАКИЕ БЫВАЮТ ВИДЫ МОНИТОРИНГА?

Как вы уже знаете, мониторинг бывает внешний и внутренний. Внутренний мониторинг производится силами команды исполнителей проекта, внешний предусматривает контроль сторонними наблюдателями либо организациями, в том числе финансирующими, государственными и вышестоящими органами.

Кроме этого, виды мониторинга могут быть определены в соответствии с логикой построения ЛСС: от общей цели через цель проекта к видам деятельности, при условии выполнения допущений, при которых



возможно осуществление деятельности. В соответствии с этой классификацией можно выделить:

- **Мониторинг ресурсов / деятельности**

В основном его цель – отследить использование ресурсов, таких, как:

- Финансы (Какая сумма была потрачена на (канцтовары, стройматериалы, закупку продуктов и так далее) в отрезок времени с ... по ...). Информация представляет интерес в первую очередь для бухгалтерского учета.

- Оборудование (Сколько дней в месяц используется оборудование? Какова загрузка оборудования и т.д.). Касается вопросов аренды, приобретения и эксплуатации необходимого оборудования.

- Материалы: сколько какого материала требуется для осуществления деятельности; сколько цемента надо на заливку фундамента; сколько продуктов необходимо на приготовление обедов на N человек в день и какими они должны быть.). Показатели могут относиться как к количественным, так и качественным характеристикам материалов.

- Человеческие ресурсы (Сколько человек приняли участие в мероприятии.). Если же вопрос касается оценки трудозатрат, как правило, емкость ресурса оценивается в человеко-днях.

- **Мониторинг результатов**

Мониторинг результатов должен показать, что конкретно было сделано для целевой группы за время работы проекта. В данный момент ответственное лицо не интересует произведенный эффект, только «голая» статистика.

Например, если в рамках программы борьбы со СПИДом распространялись презервативы среди представителей целевой группы, то в данный момент ответственное лицо интересует только количество розданных средств гигиены.

- **Мониторинг воздействия (уровень цели проекта)**

Мониторинг воздействия предполагает получение обратной связи от целевой группы в прямом или косвенном виде. Часто измерить степень проведенного воздействия на целевую группу бывает сложно, тогда в ход идут косвенные показатели.

Например, если в рамках программы борьбы с распространением СПИДом среди представителей целевой группы распространялись презервативы, мы не можем прямо измерить эффективность от их применения. Однако, при отсутствии других одновременно действующих проектов в той же сфере, мы можем проследить общую статистику роста количества презервативов, приобретенных в аптеках и магазинах, и сделать выводы на основании косвенного показателя.

- **Мониторинг влияния или эффекта (уровень общей цели)**

Этот вид мониторинга должен определить тот эффект, который будет получен в результате осуществления деятельности. В отличие от процесса проведения оценки проекта, когда мы рассматриваем ожидаемый эффект, здесь мы оцениваем все изменения в поведении целевой группы – положительные, отрицательные, и даже связанные с результатом косвенно.

В рамках той же программы борьбы с распространением СПИДом мы можем обнаружить, что кроме использования предохранительных средств в поведении пред-

ставителей целевой группы наметились определенные изменения, например, становится все более популярной идея воздержания.

- **Мониторинг окружения**

У проекта всегда есть окружение – весь мир вокруг, и этот мир влияет на деятельность в рамках проекта. К категории показателей мониторинга окружения, как правило, относятся показатели, которые отвечают за анализ допущений.

Например, если для осуществления некоторой стадии проекта нам необходимы определенные погодные условия, мы должны регулярно отслеживать прогноз погоды, чтобы вовремя внести изменения в разработанный план действий.

Мониторинг деятельности и результатов, как правило, состоит в получении информации, производимой внутри организации. В процессе осуществления мониторинга влияния и окружения, получаемая информация, как правило, существует вне организации. Для осуществления такого вида мониторинга часто приходится подбирать косвенные показатели, поскольку размер целевой группы может быть очень большим либо измерение прямого показателя может быть дорогостоящим или занимать много времени. Такие показатели надо использовать с осторожностью, поскольку они могут значительно исказить требуемую информацию.

Итак, мониторинг может быть внутренним и внешним. Схема мониторинга может разрабатываться исходя из логики проекта в целом, и для каждого элемента логико-структурной схемы могут быть определены соответствующие показатели. Также при разработке схемы мониторинга надо учитывать специфику тех показателей, которые производятся внутри организации, и тех, которые будут получаться извне.

КАКИМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОКАЗАТЕЛИ МОНИТОРИНГА?

К показателям мониторинга предъявляются такие же требования, как и к обычным показателям: они должны быть «умными» – SMART (Specific, Measurable, Approved, Realistic and Time-Bound), то есть конкретными, измеряемыми, достижимыми, реалистичными и иметь временные рамки (см. главу «Какими должны быть показатели и источники проверки?»). Вдобавок к этому существует еще четыре требования, предъявляемых именно к показателям мониторинга:

- Обоснованность – между тем, что вы измеряете и тем, что вы хотите измерить, должна быть четкая связь.
- Чувствительность – между двумя измерениями должно проходить разумное для данного показателя, проекта и условий количество времени.
- Точность – должна быть установлена разумная для данного показателя, проекта и условий степень точности измеряемой величины.
- Простота – показатель должен быть достаточно надежным и в то же время легкодоступным и не требующим существенных затрат для получения.

Как и на любом этапе применения ЛСП, необходимо добиться того, чтобы с разработанной схемой мониторинга (равно как и оценки) были согласны все исполнители проекта, а желательно и заинтересованные стороны. Это требование выдвигается в первую очередь потому, что при наличии в этом вопросе разногласий можно

ожидать конфликта в момент оценки результатов деятельности и общего эффекта от произведенной работы. Это, в свою очередь, может привести к необъективной оценке как текущей деятельности, так и работы в целом. К тому же ясность и понятность схемы мониторинга сделает работу в рамках проекта более прозрачной, организованной и эффективной для исполнителей проекта.

Те, кто учился в музыкальной школе, хорошо знакомы с разногласиями по поводу различия показателей мониторинга. Если для большинства родителей и учеников показателем эффективности обучения является умение сыграть на музыкальном инструменте что-то такое, чтобы «душа развернулась, а потом опять свернулась», то для учителя музыки показателями являются количество, скорость и качество игры совершенно неинтересных технических упражнений типа гамм и арпеджио.

Также должно быть разумным количество показателей: очевидно, что большую часть работы должна занимать собственно деятельность, а не контроль над ее осуществлением. Не стоит сосредотачиваться над показателями хода выполнения проекта, забывая контролировать эффект, которого мы добиваемся.

По этой причине в школе после подачи теоретического материала школьникам даются практические задания, а в конце какого-то периода обучения — контрольная работа. Таким образом производится мониторинг результатов обучения.

ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ПРОЕКТА (SUSTAINABILITY)

Существует еще один важный фактор, над которым мы должны задуматься на этапе планирования проекта: что будет после того, как проект закончится? Будет ли развиваться то, что мы начали, или нет? Сможет ли целевая группа в дальнейшем решать свои проблемы сама или вернется «к разбитому корыту», как только мы закончим проект? Этот критерий оценки называется **жизнеспособностью,** или **устойчивостью проекта**. А проект, который обеспечивает устойчивость и развитие после своего окончания, называется **устойчивым**.

Рассмотрим ***Рисунок 21.*** Он напоминает график из главы «***Для чего нужен мониторинг?»,*** но здесь, кроме картины изменения показателя за время работы проекта, показаны варианты 1,2,3 изменения того же показателя после окончания осуществления деятельности.

Вариант 1: После окончания проекта сохранилась примерно та же тенденция изменения Показателя, который следует запланированной динамике с незначительными колебаниями. Это – идеальный вариант: проект оказался жизнеспособным на уровне действия после окончания финансирования и завершения работы.

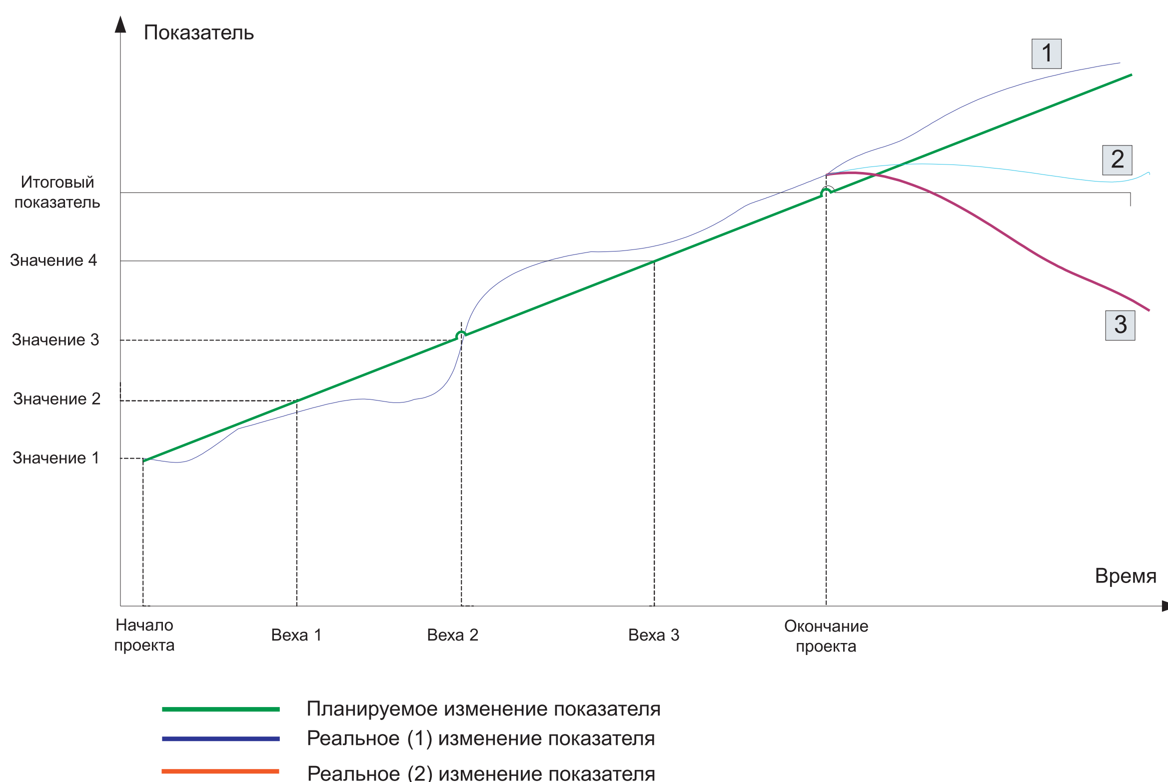
Вариант 2: По окончании проекта показатель остается примерно на том же уровне в течение некоторого времени. Это – жизнеспособность на уровне эффекта: мы не производим никаких действий по поддержанию показателя на нужном уровне, но эффект сохраняется.

Вариант 3: Проект нежизнеспособен, поскольку после окончания деятельности показатель довольно быстро возвращается к прежнему (на момент начала проекта) значению, то есть через некоторое, достаточно непродолжительное, время эффект от реализации проекта просто исчезнет. Возможно, при анализе были допущены ошибки либо проект изначально ставил своей целью краткосрочное

изменение ситуации без сохранения эффекта.

Медики называют такой вариант развития событий «симптоматическим лечением».

Рисунок 21. Жизнеспособность проекта



Жизнеспособность проекта – понятие многогранное. Мы остановимся лишь на наиболее простых моментах и предложим вам ознакомиться с дополнительной литературой на эту тему самостоятельно.

Жизнеспособность проекта и его результатов бывает двух видов:

Жизнеспособность на уровне действия характеризуется тем, что после окончания проекта и прекращения финансирования запущенные нами в ходе реализации проекта процессы продолжают функционировать. Иными словами, «мы сделали так, что после окончания проекта мы сами продолжаем работать».

Приведем пример нежизнеспособного на уровне деятельности проекта. Вы решили открыть благотворительную столовую для бездомных, приобрели в рамках проекта продукты, оборудование, наняли повара, арендовали помещение и организовали регулярную работу. Когда финансирование закончится, у вас не будет денег на продукты и зарплату повара, в результате столовую придется закрыть. Теперь посмотрим на произведенный эффект: до начала проекта бездомные голодали, и после окончания проекта они продолжают голодать, то есть в результате нашей деятельности ничего не изменилось в отношении целевой группы.

Для обеспечения жизнеспособности на уровне деятельности для такого проекта стоило бы подумать о том, как мы будем обеспечивать ресурсами процесс кормле-

ния бездомных. Этот вид деятельности должен быть предусмотрен в плане проекта: надо заключить договор о получении из супермаркета продуктов с истекающим сроком годности, организовать приусадебное хозяйство, получить субсидию из государственной службы социального обеспечения или договориться с ними о партнерстве...

Жизнеспособность на уровне эффекта характеризуется тем, что если мы в результате выполнения проекта достигли какого-то результата, то после окончания проекта этот результат останется на уровне, определенном на момент окончания проекта, или будет развиваться самостоятельно. Иными словами, «мы сделали один раз, и оно само работает».

В приведенном выше примере эффектом от проекта является «сытость бездомных», и если подходить к вопросу жизнеспособности на уровне эффекта, то мы должны придумать способ сделать так, чтобы бездомные «были сыты» после того, как мы прекратим работу столовой. В этом смысле стоит вместе со столовой открыть баню и прачечную (чтобы обеспечить бездомных возможностью следить за чистотой одежды и личной гигиеной), пункт юридической консультации (специалисты которого помогут восстановить документы), найти временное социальное жилье, договориться со службой занятости, которая обеспечит трудоустройство этих людей. Пока все перечисленные вопросы будут решаться — бездомных придется кормить, но после того, как человек получит место работы, временное жилье, он сможет сам себя обеспечивать. После закрытия столовой бездомные смогут сами себя прокормить — это и будет означать, что мы добились устойчивости эффекта от проекта «Социальная адаптация бездомных».

Поскольку (как мы уже отмечали в главе «***Проектный и процессный подход к управлению деятельностью»)*** внешнее финансирование, как правило, является проектным, очень важно в процессе планирования и реализации проекта предусмотреть созда-



ние системы, которая обеспечит функционирование запущенных процессов или сохранение достигнутого эффекта (в зависимости от особенностей отдельно взятого проекта) после окончания работы. Иными словами, мы не сможем получить финансирование на поддержание деятельности (функционирование процессов) после окончания проекта, но можем получить финансирование на деятельность по обеспечению жизнеспособности проекта и сохранению его эффекта.

Одной из разновидностей жизнеспособности проекта является концепция мультипликации (умножения) результатов проекта по его окончании. Мультипликативный эффект состоит в том, что целевые группы не только сохраняют тот уровень развития, который ими достигнут в результате нашего вмешательства в рамках проекта, но и помогают другим целевым группам его достичь без нашего участия.

В приведенном выше примере с благотворительной столовой мультипликативный эффект мог бы состоять в том, что бывшие бездомные, получившие работу и место жительства по итогам проекта, создадут организацию или фонд, который помогает другим бездомным решать их проблемы аналогично тому, как когда-то мы помогли им.

Для примера нашего проекта с организацией во дворе условий для отдыха детей, организаторам следовало бы задать себе следующие вопросы, касающиеся жизнеспособности проекта:

- *Не будет ли новая детская площадка приведена в негодность?*
- *Не будут ли уничтожены урны для мусора?*
- *Не изменится ли положение дел после смены руководства ЖЭСа или назначения нового участкового?*
- *Откуда мы возьмем средства на строительство новой детской площадки, если старая придет в негодность вследствие естественного износа?*
- *Смогут ли жильцы в будущем самоорганизоваться для решения вновь возникшей проблемы? В состоянии ли они спланировать проект и добиться поставленных целей без нашего участия?*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, чтение этого руководства подходит к концу, а мы можем сказать, что вы познакомились с одним из способов управления деятельностью — проектным подходом. Теперь вы знаете о существовании логико-структурного подхода к планированию и управлению проектной деятельностью и понимаете, что проектами можно управлять по-разному. Мы почти уверены, что у вас появилось много новых идей, а вместе с ними — и некоторое количество сомнений относительно того, как изученную теорию реализовать на практике.

Возникновение такого рода сомнений после окончания обучения — нормальное явление. Например, курсант автомобильной школы понимает, что с окончанием обучения и сдачей экзаменов в ГАИ его еще рано называть водителем. Но, тем не менее, уже надо садиться за руль, не имея рядом инструктора. Страшновато! А молодая хозяйка, изучающая кулинарную книгу, наверняка понимает, что точное знание рецепта не обеспечит ей кастрюлю вкусного борща. Но делать-то надо!

С управлением проектами дело обстоит точно так же: надо пробовать! Пробуйте применять полученные знания к организации простых, бытовых проектов: дорогостоящему приобретению, организации совместного с друзьями праздника, воспитанию ребенка, организации работы подчиненных и так далее. Не поленитесь разложить на столе карточки с проблемами и построить из них дерево. Начните тренироваться! Сначала у вас будет получаться не все, возникнут трудности, будет сложно выстроить логику проблем. Захочется «оставить все это» и решить проблему привычным способом, часто — применив административные инструменты (например, накричав на сотрудника или собственного ребенка, обвинив в некомпетентности). Однако уже на четвертом-пятом проекте, особенно при работе в группе вместе с коллегами, вы почувствуете, что все не так сложно, что «стало получаться». Теперь в группе появится новая проблема: поскольку каждый участник яростно отстаивает свою позицию и положение своей карточки в дереве, нужно будет научиться не «давить» на людей, а договариваться с ними.

Так, шаг за шагом, вы научитесь применять на практике те знания и опыт, которые мы постарались вам передать.

Через некоторое время, после того, как будет приобретен опыт на нескольких спланированных проектах, перечитайте это руководство. Вы найдете много нового для себя, отталкиваясь уже от собственного опыта, а не предварительных соображений и имеющихся сейчас стереотипов. Найдите время почитать пособия, на которые мы ссылаемся в списке литературы: практически все они свободно распространяются в Интернете. Каждый автор в чем-то уникален и, возможно, вы увидите какие-то новые аспекты методологии. Так, постепенно, количество начнет переходить в качество.

Мы уверены, что, научившись решать проблемы (а именно этому учит ЛСП и посвящено данное руководство), вы сможете многого достичь для себя и других — членов семьи, коллег по работе, клиентов, партнеров, друзей. Вполне вероятно, что вам удастся немного улучшить окружающий вас мир, и в какой-то момент вы дерзнете на нечто большее, на более серьезный проект, который поможет решить какую-то важную и значимую для общества проблему.

Кто знает, возможно, кто-то из читателей настолько увлечется этой методологией, что сделает ее применение своей профессией — станет консультантом по работе с проектами, и будет помогать другим решать проблемы. Согласитесь, «помогать решать проблемы» — уникальная профессия! Именно таким образом около пяти лет назад ЛСП изменил жизнь автора этого пособия, и он с удовольствием поделился своим опытом с вами. Не стесняйтесь обращаться за консультацией!

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Метод логической основы (МЛО). Руководство по планированию проектов.** NORAD, 1999, перевод – ассоциация ХМДС, Санкт-Петербург.

2. **Пособие Темпус. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов.** Европейский фонд образования – ITAD.

3. **Пособие по вопросам управления для сети Национальных Наблюдательных Центров Тасис. Управление проектом и привлечение финансовых ресурсов.** Европейский фонд образования – ITAD, 2001.

4. **Project monitoring and evaluation. Guidelines. Project monitoring and evaluation.** European Commission, 2004.

5. **Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines**. European Commission, 2004.

6. **Tempus Handbook. Objective oriented project design and management**, 2002.

7. **Пособие Темпус. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов.** European Training Foundation – ITAD – European Commission, 2002.

8. **Manual Project Cycle Management. European Commission**, Europe Aid Co-operation Office, General Affairs Evaluation, 2001.

9. **Manual for Ecumenical Project Management. A Guide to Planning, Monito-ring& Evaluation**. World Council of Churches, 2002.

10. **Руководство по управлению экуменическими проектами. Планирование, мониторинг и оценка эффективности**. ВСЦ, Женева, 2002.

11. **Логико-структурный подход в управлении проектами**. Институт инноватики, Санкт-Петербург.

12. **The Logical Framework Approach (LFA).Fourth Edition. Handbook for Objective-Oriented Planning**. NORAD, 1999.

13 **Подготовка и продвижение проектов в благотворительные фонды и организации**. Курс под ред. Н.В. Борисова, Междисциплинарный центр СПбГУ, 2002 г.

14. **A summary of the theory behind the LFA method. The Logical Framework Approach**. SIDA, 2004.

15. **Презентация «Логико-структурный подход к разработке проектов»**. http://oash.neweurasia.ru/attach/logika.ppt

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНГЛО-РУССКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ ЛСП

Несколько слов тем, кто будет пользоваться этим словарем.

Этот мини-словарь ни в коем случае нельзя рассматривать как англо-русский либо русско-английский в обычном понимании. При создании этого словаря мы в первую очередь стремились указать на соответствия между терминами, применяемыми в англоязычной литературе, терминам, которые используются в переводных либо русскоязычных источниках, включая настоящее руководство. Поэтому данный словарь может быть использован как инструмент для работы исключительно со специализированной литературой, имеющей отношение к ЛСП (LFA) и управлению проектами (Project Management).

При создании этого словаря мы постарались собрать вместе наиболее употребительные английские термины, взяв их из размещенного выше списка литературы, и указать для них соответствующие русские варианты. Местами термины могут дублироваться – это происходит потому, что терминология, относящаяся к ЛСП и проектному управлению в русском языке, еще не до конца устоялась.

Конструктивной вам работы!

A

Action plan – План действий
Activities – Действия
Activity monitoring – Мониторинг деятельности
Activity schedule – План действий
Aim – Цель
Alternative strategy – Альтернативная стратегия
Analysis of Objectives – Анализ целей
Application – Заявка
Assessment criterions – Критерии оценки
Assumptions – Допущения
Attainable – Достижимая (цель, показатель)

B

Brainstorm – «Мозговой штурм»
Budget – Бюджет

C

Casual connections – Причинно-следственные связи
Cause – Причина
Cost schedule – Бюджет, список расходов
Cash Flow – Финансовый план

D

Direct indicators – Прямые показатели

E

Effect – Эффект, следствие
EIDHR – European Instrument for Democracy and Human Rights – Европейский инструмент для демократии и прав человека
ENPI – European Neighborhood Partnership Instrument – Инструмент европейского добрососедства и партнерства
Environment – Окружение
Environment monitoring – Мониторинг окружения
Essential factor – Существенный фактор
ETF – European Training Foundation – Европейский фонд образования
EuropeAid – отдел Европейской Комиссии, задачей которого является выполнение программ сотрудничества Европейской Комиссии
Evaluation – Оценка результатов
Existing problem – Существующая проблема

Expense item - Статья расходов
Expenses - Расходы
External appraisal - Внешняя оценка
External factor - Внешние факторы

F
Facilitator - Ведущий, фасилитатор
Feedback - Обратная связь
Financing - Финансирование
Financial contribution - Финансовые вложения
Formulation - Формулировка
Fundraising - Поиск финансирования

G
H
I
Impact monitoring - Мониторинг воздействия, влияния
Implementation - Реализация (проекта)
In-kind contribution - Нефинансовые вложения
Income - Доходы
Indicators - Показатели
Indicator for monitoring - Мониторинговые показатели
Interim Results - Промежуточные результаты
Initiating Project - Разработка политики (вариант - Рамочные условия)
Internal appraisal - Внутренняя оценка
Intervention Logic - Логика действий, логика вмешательства, внутренняя логика проекта

J
K
L
LFA, Logical Framework Approach - ЛСП, логико-структурный подход (варианты: МЛО - метод логической основы)
Link - Связь (элементов на схеме, дереве)
Logical frame - Логико-структурная схема, ЛСС
Logframe - Логико-структурная схема, ЛСС
Long-term - Долгосрочный

M
MDF - Management for Development Foundation - Фонд управления для развития
Means - Ресурсы
Measurable - Измеримая (цель, показатель)
Measurement - Средства проверки
Metaplan Technique® - Метод «Метаплан»
Moderation Method® - Метод «Ведение совещаний»
Moderator - Ведущий, модератор
Monitoring - Мониторинг

N
NORAD - Norwegian Agency for Development Cooperation - Норвежское агентство по развитию сотрудничества

O
Objective - Цель
Objective Formulation - Формулировка цели
Objective Tree - Дерево целей
Outcome Monitoring - Мониторинг итоговых результатов, эффектов от реализации проекта
Outcomes - Итоговые результаты проекта, эффекты от его реализации
Overall Objective - Общая цель

P
PEST - **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial and **T**echnological Analysis - Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов

Planning Indicator - Плановый показатель
Planning Project - Планирование
Portfolio Management - Управление портфолио (портфелем) проектов
Preconditions - Предварительные условия
Problem - Проблема
Problem Formulation - Формулировка проблемы
Problem Tree - Дерево проблем
Problems Analysis - Анализ проблем
Process Management - Управление процессами
Project - Проект
Project Appraisal - Экспертиза проекта
Project Developer - Разработчик проекта
Project Group - Исполнители проекта, проектная группа
Project Implementer - Исполнитель проекта
Project Life Cycle - Жизненный цикл проекта
Project Management - Управление проектами
Project Members - Участники проекта
Project Portfolio - Портфолио (портфель) проектов
Project Purpose - Цель проекта
Proper Embeddings - Собственные вложения
Proxy Indicators - Косвенные показатели
Purpose - Цель

Q
R
Realistic - Реалистичная (цель)
Recourses Monitoring - Мониторинг ресурсов
Risks - Риски, факторы риска

S
SIDA - Swedish International Development Cooperation Agency - Шведское агентство международного развития
SMART - **S**pecific, **M**easurable, **A**pproved, **R**ealistic and **T**ime-Bound: индикаторы должны быть кконкретными, измеряемыми, достижимыми, реалистичными и иметь временные рамки
Sources of Verification - Средства проверки
Specific - Конкретная (цель, проблема, формулировка)
Specific Objective - Конкретная цель
Stakeholders Analysis - Анализ заинтересованных сторон
Stakeholders - Заинтересованные стороны
Strategy - Стратегия
Sustainability - Жизнеспособность, устойчивость
SWOT - Разновидность анализа, учитывающая **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности) и **T**hreats (угрозы)

T
Target Group - Целевая группа
Threats - Угрозы
Time Schedule - Календарный план работ
Total - Итого

U
UNEP - United Nations Environment Program - Экологическая программа ООН
USAID - United States Agency for International Development - Агентство международного развития США
Utility Costs - Текущие расходы

V
W
WCC, World Council of Churches - ВСЦ, Всемирный совет церквей

X
Y
Z